

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

CLÁUDIA ISABELLA MOURÃO

A interdependência entre Comunicação e Administração:
A importância da Comunicação na Belgo Arcelor Juiz de Fora e
da Administração na Acesso Comunicação Júnior

Juiz de Fora
Fevereiro de 2007

Cláudia Isabella Mourão

A interdependência entre Comunicação e Administração:
A importância da Comunicação na Belgo Arcelor Juiz de Fora e
da Administração na Acesso Comunicação Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para obtenção
de grau de Bacharel em Comunicação
Social na Faculdade de Comunicação
Social da UFJF

Orientador: Professor Rodrigo Fonseca
Barbosa

Juiz de Fora
Fevereiro de 2007

Cláudia Isabella Mourão

A interdependência entre Comunicação e Administração:
A importância da Comunicação na Belgo Arcelor Juiz de Fora e
da Administração na Acesso Comunicação Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Professor Rodrigo Fonseca Barbosa

Trabalho de Conclusão de Curso / Dissertação aprovado (a) em 06/02/2007 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Rodrigo Fonseca Barbosa (UFJF) – Orientador

Prof^a. Dr^a. Christina Ferraz Musse (UFJF) - Convidada

Prof^a. Teresa Cristina da Costa Neves (UFJF) - Convidada

Conceito Obtido _____

Juiz de Fora
Fevereiro de 2007

Dedico todas as minhas vitórias aos meus amados *ANJINHOS*, Vó Sylvia e Vô Mourão, meus exemplos de vida e para os quais quero sempre ser motivo de orgulho. À minha mãe, por estar sempre ao meu lado, me amparando em todos os momentos. Ao meu pai Anderson, pela criação, boas conversas e ajudas de sempre. Ao meu pai Cláudio que, mesmo com pouco contato, sinto a cada telefonema, a cada e-mail e a cada conversa engraçada como se orgulha da “filhinha” que tem e sempre dizendo: “Ih! Você vai longe!”. Agradeço aos meus amados irmãos: Pedrão, pelo amor incondicional e pela amizade de sempre; Ao Tho, pelo carinho e pela força que me dá para eu conseguir fazer tudo que preciso; e ao Luquite pelos beijos e abraços carinhosos. Agradeço, em especial, ao Du, que caminhou comigo nesta etapa tão importante da minha vida. Nunca vou me esquecer das noites que passou ao meu lado me ajudando nos trabalhos, nas presenças em todos os eventos, nas forças e torcidas para eu conseguir realizar meus sonhos, pela compreensão de sempre e por todos os momentos que me fez sentir muito amada. Certamente, meu caminho teria sido muito difícil se ele não estivesse ao meu lado.

Um muito obrigada muito especial ao meu querido orientador, Rodrigo Barbosa, pela paciência, boa vontade e ensinamentos de **SEMPRE!**

AGRADECIMENTOS

Como o próprio título já diz, é a última coisa que devo fazer após a conquista de mais este sonho: ser jornalista. Como não poderia deixar de ser, muitos outros estão fervilhando na minha cabeça e no meu coração e, se Deus quiser, este mundo será pequeno para mim. Mas agora não é hora de falar de futuro e ao pensar no meu presente, não sei o que seria de mim sem pessoas que realmente foram PRESENTES que ganhei durante o meu caminho. Se conquistei esse sonho, é porque tive o apoio de muita gente para estar onde estou e tão feliz como sou hoje.

Aos meus amigos de Belo Horizonte: muito obrigada! A base que obtive na Escola Estadual Delfim Moreira: muito obrigada, tias! Aos amigos que carrego da Academia de Comércio: muito obrigada por proporcionar momentos tão especiais! Aos amigos do CAVE, que sempre me trataram muito bem e hoje me recebem de braços abertos como colega de trabalho: valeu mesmo!

Ops... Na faculdade! Nossa! Nem tem como agradecer um por um...que família! Afinal, eu morava lá, né? Momentos tão especiais que valeram muito a pena. Nunca me esquecerei das pessoas brilhantes e espetaculares com as quais convivi e aprendi muito durante estes quatro mágicos anos. Sou uma das poucas que não queriam sair da faculdade... isso para não perder o convívio com pessoas tão especiais. Mas saibam que carregarei todos vocês no meu coração para sempre!

Quero fazer um agradecimento, em especial, à Teresa Neves, pela primeira oportunidade de estágio e pela grande amizade de sempre! Sinto um orgulho muito grande por você! Aos meus “irmãos” da Acesso, Fellipe, Monalisa, Polyana, Bianco, Paula, Thais, Marcello, Renata, Fabrício, Lucas, Laura N., Mariana, Joarle, Dudu, João Paulo e aos “filhinhos” da Acesso da atual gestão: só posso agradecer por todos os ensinamentos e dizer que marcaram a minha vida de todas as formas possíveis; Aos amigos Gilmar, Basileu, Jocemar, Júlio, Paulo, Mírian, Cida, Rosane, Flávio, Filipe, Joana e Lina pela amizade e carinho de sempre com a “Bocão”; Aos queridos e atenciosos professores Márcia Falabella, Nilson Alvarenga, Cristina Musse, Paulo Roberto, Marise Mendes, Álvaro Americano, Rodrigo Barbosa, Luciene Tófoli, Cláudia Lahni, Aluizio Trinta, Fábio Fiorese, Eduardo Leão, Gustavo Burla, Ernani Ferraz, Potiguara Mendes; Às minhas amigas de sala que se tornaram irmãs pra sempre: Tati, Francini, Sheila, Monise, Angélica, Layla, Anelise e ao Jampa, pelo apoio de sempre; Às minhas novas amigas conquistadas durante a faculdade e que quero levar para sempre: Maria (Iara), Patrícia (filha), Joarle, João Paulo, Paulão, Mari (Leona) e Bicas. Em especial, à minha irmã que sempre está ao meu lado, Fernanda Nalon.

Agradeço às oportunidades que me foram dadas pelo Curso CAVE, pelo site Tudo de Bom Brasil, pela Assessoria de Comunicação da Facom, pela Acesso e pela Panorama. Sem estas oportunidades, meu período de faculdade não teria valido tanto a pena.

Agradeço muito às pessoas que tornaram possível este projeto: Rodrigo Barbosa (mais uma vez), Ricardo Schmidt, Carmen Calheiros, Marluce Fajardo, Marcello Machado, Monique Ferreira e amigos da Acesso pela cooperação, boa vontade e ensinamentos.

A Deus, que me deu discernimento para seguir sempre os melhores caminhos!

RESUMO

MOURÃO, Cláudia Isabella. A interdependência entre Comunicação e Administração: A importância da Comunicação na Belgo Arcelor Juiz de Fora e da Administração na Acesso Comunicação Júnior. 2007. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

Analisa-se a importância da Comunicação e da Administração nas organizações. Nesta reflexão, apresenta-se as teorias de ambas as ciências, bem como as suas participações nas tendências atuais do meio empresarial. Analisa-se a aplicação da teoria na prática das empresas, evidenciando o que é feito e o que poderia ser implantado. O trabalho é baseado no estudo de caso das empresas Acesso Comunicação Júnior e Belgo Arcelor Juiz de Fora. Nesta análise, verifica-se qual é a importância das ferramentas administrativas em uma empresa de Comunicação e a importância das ações de Comunicação para o desenvolvimento de uma grande empresa. Analisa-se, portanto, como seriam as empresas caso não possuíssem as ciências em questão.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional, Gestão pela Qualidade, Planejamento Estratégico, Planejamento de Comunicação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
2.3 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	19
2.3.1 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA.....	21
2.3.2 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA	23
2.3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	24
2.4 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA SISTEMATIZAR A COMUNICAÇÃO INTEGRADA	29
3. UM POUCO DE ADMINISTRAÇÃO	34
3.1 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	35
3.1.1 ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA.....	35
3.1.2 A ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA.....	37
3.1.3 A ERA DA INFORMAÇÃO	39
3.1.4 A ERA DO CONHECIMENTO	40
3.2 GESTÃO POR PROCESSOS - A BASE DA ADMINISTRAÇÃO	41
3.3 MUDANÇA DE PARADIGMA	44

4. CONHECENDO A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR	47
4.1 A ACESSO NAS ERAS ADMINISTRATIVAS	50
4.1.1 A ACESSO NA ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA	50
4.1.2 A ACESSO NA ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA	53
4.1.3 A ACESSO NA ERA DA INFORMAÇÃO	55
4.1.4 A ACESSO NA ERA DO CONHECIMENTO	60
4.2 GESTÃO POR PROCESSOS NA ACESSO	61
4.3 A MUDANÇA DE PARADIGMA NA ACESSO	63
5. CONHECENDO A BELGO ARCELOR	66
5.1 A COMUNICAÇÃO NA BELGO	68
5.2 A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA DA BELGO	75
5.3 A BELGO E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA	76
5.3.1 A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA DA BELGO	77
5.3.2 A COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA DA BELGO	78
5.3.3 A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA BELGO	79
5.4 O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA BELGO	80
6. CONCLUSÃO	83
7. REFERÊNCIAS	87
8. APÊNDICES	89
9. ANEXOS	97

9.1) ANEXO A

Os materiais identificados no ANEXO A referem-se aos materiais cedidos pela Acesso.

9.2) ANEXO B

9.1) Os materiais identificados no ANEXO B referem-se aos materiais cedidos pela Belgo Arcelor Juiz de Fora.

1) INTRODUÇÃO

“A maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de distanciar da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá. (...) O fluxo das informações é a força vital de sua empresa porque lhe permite obter o máximo de seu pessoal e aprender com seus clientes.” (BILL GATES)

As palavras de um dos maiores empreendedores do mundo revelam uma preocupação bastante atual do meio empresarial: o valor da informação. Em vários episódios veiculados na mídia, podemos ver como é importante uma empresa ter uma imagem favorável perante o público e como os boatos tomam proporções significativas e podem até modificar a imagem de uma empresa. Assim como uma informação negativa gera conseqüências desastrosas para a instituição, a imagem positiva é fruto de um trabalho adequado muito favorecido pela Comunicação bem desenvolvida e com foco nos públicos interno e externo.

Daí a importância de entender, hoje, o papel ou a função do comunicólogo, seja ele jornalista, relações públicas ou publicitário, dentro de uma organização. Muitas vezes observa-se, pelo organograma de empresa, qual é a importância que determinadas organizações dão à Comunicação, relacionando o investimento no setor, o número de funcionários e os resultados alcançados com o trabalho. Muitas organizações, atualmente, dão tanto valor à Comunicação que destinam um setor específico para a área e metas para cumprimento dentro do planejamento estratégico da empresa, ou seja, vêem a Comunicação como facilitadora para o alcance dos objetivos da organização.

Da mesma forma, todos que atuam no meio empresarial entendem, de maneira empírica ou teórica, que as ferramentas administrativas são essenciais para que uma organização evolua de maneira adequada. Muitos acreditam que possuem o talento para administrar uma empresa sem ser bacharel em Administração. E isso de fato acontece. Mas o que não se pode negar é que a evolução das teorias e a aplicação das ferramentas

administrativas servem, sobretudo, para desenvolver as organizações norteando-as para uma gestão rumo à Qualidade e garantindo vantagem no mercado.

Partindo do princípio de que a conjunção dos vários fatores é determinante para que um projeto se realize completamente, o presente estudo vem para buscar a confirmação de que isto também acontece no meio empresarial. O objetivo deste trabalho é comprovar que para uma empresa evoluir no mercado, atualmente, é necessário utilizar, da melhor maneira possível, as ferramentas e as teorias oriundas da Administração. Por outro, pretende-se verificar que para que uma empresa tenha visibilidade perante a sociedade e tenha sua marca consolidada de maneira positiva na mente das pessoas, é essencial um eficiente trabalho de Comunicação. Para avaliar a importância de cada ciência, Comunicação e Administração, na realidade empresarial, serão utilizadas duas empresas para os estudos de caso: A Belgo Arcelor de Juiz de Fora e a Acesso Comunicação Júnior.

A Belgo Arcelor foi a escolhida para este trabalho justamente por ser uma empresa multinacional, muito representativa no mercado e que tem a sua marca difundida na sociedade. Outro fator que motivou esta escolha foi a percepção de que a imagem da Belgo já está consolidada como uma empresa socialmente responsável. Exemplo disto é a ampla participação desta apoiando ou patrocinando projetos sociais que visam o desenvolvimento de crianças, de adolescentes e adultos. Realizam, também, diversos projetos culturais, além da participação em ações que promovem o aprimoramento das empresas da cidade, como no caso do Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP). Para uma organização alcançar este patamar de desenvolvimento e de difusão positiva da imagem, é extremamente necessário um trabalho de Comunicação eficiente e o conhecimento dos mecanismos utilizados para tal finalidade.

Tendo a Belgo como modelo de empresa adequada às exigências do mercado e possuindo características que a destacam perante as demais, será necessário conhecer as

funções destinadas ao setor de Comunicação, bem como verificar e avaliar a sua importância para o desenvolvimento da empresa. E, também, saber qual é a imagem que o setor de Comunicação possui perante o público interno, diretores e funcionários, e o público externo.

Já a escolha da Acesso Comunicação Júnior como objeto de estudo se baseia, principalmente, na evolução da empresa verificada desde que algumas importantes ferramentas administrativas foram implantadas. Por ter sido consultora da Acesso por um ano e seis meses, vivenciei a realidade e comprovei, na prática, que tais ferramentas são essenciais para o desenvolvimento da mesma. Fato que torna essa pesquisa ainda mais interessante é que, por ser uma empresa júnior, a Acesso possui um intercâmbio muito grande com outras empresas, principalmente, neste caso, as empresas juniores de Administração e Engenharia de Produção, com as quais aprende e aplica conhecimentos que dinamizam todos os seus processos administrativos. E isto acontece muito na realidade das empresas juniores da UFJF, pois um dos principais objetivos do Movimento Empresa Júnior (MEJ) é capacitar todas as empresas para o mercado e fortalecer a imagem e a atuação do Movimento. Outro fator que destaca a Acesso para o estudo no presente trabalho é o fato de ser uma empresa que presta serviços de Comunicação é muito organizada e bem estruturada segundo os padrões administrativos, fator que a diferencia perante as outras empresas do mesmo setor de Juiz de Fora.

O que pretendo comprovar é que uma empresa, especialmente uma empresa júnior e de Comunicação como a Acesso, não evolui de forma ideal se não utilizar, da melhor maneira possível, as ferramentas administrativas que a adequem à realidade do meio empresarial atual. E isso foi comprovado pelos resultados da Acesso em 2006, quando participou do PJFQP e recebeu o prêmio de Menção Honrosa, pela dedicação e esforço da empresa em se adequar à realidade empresarial rumo à Excelência na gestão.

No caso do presente estudo, a junção das práticas da Comunicação com as da Administração é a motivação para aprofundar em pesquisas sobre o assunto e verificar o grau de importância e da contribuição que cada ciência tem para que um determinado processo dentro de uma empresa tenha êxito. O presente trabalho tem o objetivo de demonstrar, na prática, como a Comunicação é essencial para que um negócio, um projeto, uma idéia e para o caso específico de uma empresa, dêem certo. Por outro lado, buscar comprovar que as ferramentas administrativas são, também, essenciais para tal conquista.

O objetivo é tentar comprovar que a junção de ferramentas específicas de cada área pode ser útil para cada caso, quando aplicadas da maneira adequada: uma empresa de Comunicação que aplica ferramentas de Administração e uma empresa que aplica ferramentas de Comunicação em seus processos. Ou seja, o ideal é que uma ciência deve levar muito em consideração a outra para que essa convergência entre Comunicação e Administração seja a melhor e mais eficiente possível para as organizações.

2) A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para conceituar a Comunicação Organizacional, Laura Maria Gluer, (203, p.3) recorre às palavras de Goldhaber: “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si, (...) fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Nassar e Figueiredo vêem a Comunicação dentro da organização como um processo amplo e como “a somatória de todas as atividades de Comunicação da empresa, elaborada de forma multidisciplinar”. Palma classifica a Comunicação Organizacional como uma “macroárea” e a publicidade e propaganda, relações públicas e jornalismo como seus “subsistemas”.

João Carissimi (2001) explica que a diferença entre as expressões Comunicação Organizacional e Comunicação Empresarial é que o primeiro termo é um pouco mais abrangente, relacionando-se às organizações com ou sem fins lucrativos. Segundo o autor, Comunicação Organizacional tem a ver com o planejamento estratégico, uma vez que envolve os fenômenos, ou processos: imagem, realidade e identidade.

O processo de Comunicação Organizacional é o de maior relevância, uma vez que converte a identidade e a realidade organizacional em imagem organizacional. Pois, a identidade e a realidade organizacional só têm valor se é comunicada aos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, à comunidade, e à imprensa, e, desta forma compartilhando os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos. Isto indica que a comunicação organizacional não pode ser entendida somente como publicidade e relações públicas, mas se trata de toda a organização, desde a maneira em que a telefonista atende as chamadas, os e-mails respondidos, os uniformes dos funcionários, programas de qualidade, o produto e serviço comercializado, a participação social e a home page, o discurso do presidente numa inauguração etc” (CARISSIMI, 2001,P.10).

2.1) UM POUCO DA HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organizacional surgiu entre 1830 e 1840, na Alemanha e na Suíça, respectivamente, quando foram criados os primeiros jornais de empresa. No final do século XIX, este tipo de publicação passou a aparecer com mais frequência nos Estados Unidos e na Europa.

Segundo Cláudia Rosália Lemos (2003), o objetivo da Comunicação Corporativa era contrapor-se à imprensa sindical e informar os operários vindos do campo, muitas vezes perdidos nas fábricas, sobre a empresa na qual ele estava trabalhando.

No Brasil, o jornal de empresa surge em 1926, publicado pela General Motors. A partir dos anos 60, o número de informativos aumenta, embora Paulo Nassar (1996) defina o período ditatorial brasileiro como adverso para o desenvolvimento das Relações Públicas e do Jornalismo Empresarial.

Em 1967, surge a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberj. Na época, a sigla significava Associação Brasileira de Editores de Revista e Jornais de Empresas. Mas as publicações empresariais, que nasceram no período ditatorial, acabaram pautando o noticiário com uma temática mais técnica e com uma abordagem superficial.

O ambiente pouco democrático dos governos militares, de 1964 até 1984, não permitiu a articulação de inúmeros públicos e suas reivindicações perante as organizações. O Estado brasileiro autárquico e militarizado via o estabelecimento de qualquer controvérsia como sistema de subversão. Por outro lado, as práticas monopolísticas e políticas destinadas a reservar mercados para setores econômicos nacionais colaboravam para o estabelecimento de

organizações com o perfil fechado e sem nenhuma vontade de informar e capacitar as massas trabalhadoras ou, ainda, de dialogar com consumidores fragilizados em seu poder de escolha e, pior, sem meios jurídicos para fazerem valer seus direitos.

Durante muito tempo, a Comunicação teve pouco valor nas organizações, sendo avaliada como gasto dispensável e não sendo incluída nos orçamentos dos planejamentos estratégicos. Marco César Goldbarg (1995) relata que a valorização da Comunicação como instrumento de modernização começa a acontecer a partir da abertura econômica dos anos 70. Nos anos 80, as ferramentas técnicas e teóricas que eram utilizadas mostraram-se incapazes de administrar as novas variáveis do mercado e a mentalidade dos funcionários.

A partir daí, uma nova visão empresarial estava nascendo e se configurando ao que vivenciamos hoje em dia. Exigências do cliente, rapidez na difusão das informações, alta tecnologia, necessidade de respostas rápidas, leis de proteção ao consumidor, globalização, aspirações trabalhistas, escassez de recursos para investimento e preocupação com o meio ambiente romperam com os paradigmas do mercado. Perante esse novo e exigente cenário, na década de 90, percebeu-se que lucro, poder e influência já não eram os únicos sinais de sucesso.

Desde então, para sobreviverem à globalização e à competitividade, as empresas transformaram o cliente em seu maior patrimônio. E, para se satisfazer as suas necessidades e vontades, as organizações passaram investir na gestão para a Qualidade, no sentido literal da palavra. Foi marcante a busca por qualidade na matéria-prima (fornecedores), no maquinário que a transforma em produto (tecnologia), na embalagem, no sistema informatizado para agilizar os processos, no clima organizacional (destaque para os departamentos de Recursos Humanos voltados para atender às necessidades do público interno), nos uniformes, na limpeza, no auxílio ao bem-estar dos funcionários, no contato da liderança com os

empregados, na forma de divulgar as evoluções da empresa interna e externamente. Ou seja, a partir daquela época, a busca por uma gestão de Qualidade passou a ser o foco de todas as empresas que almejam um lugar de destaque no mercado. E muitos sistemas foram criados para adequar quaisquer empresas a essas novidades. A partir de então, Comunicação, auditorias, consultorias e certificações se transformaram nos principais focos de investimentos.

2.2) A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“Quem não se comunica, se trumbica”. Esta frase consagrada pelo famoso comunicador Chacrinha representa muito bem a realidade na qual nos encontramos hoje, focada, neste trabalho, na realidade empresarial. Muitos autores discutem a importância da Comunicação nas organizações e determinam valores para áreas diferenciadas como jornalismo e publicidade dentro de uma empresa e às vezes unificam as práticas em um único setor. Fato é que hoje em dia as organizações estão, cada vez mais, dando mais valor ao tratamento das informações que estejam relacionadas à sua marca. Entendem, por conseqüências dos fatos noticiados na mídia, como é importante que uma empresa possua uma boa imagem perante a sociedade. Como também é prejudicial para a empresa se algo é divulgado de maneira que denigra a sua imagem. Por fim, entendem como a mídia é importante para fazer valer o seu objetivo maior de qualquer organização, que é conquistar cada vez mais clientes para consumir seus produtos e gerar lucros.

E pensando nesta conquista de novos públicos é que as organizações vêm a necessidade de estarem na mídia, de se tornarem notícias, uma vez que, segundo Edgar Morin, a sociedade de massa se orienta baseada nos comportamentos impostos pela mídia. E o

“estar na mídia” envolve outros fatores muito importantes como os valores-notícias representados por *Atualidade*, *Proximidade* (particularmente a geográfica), *Conseqüência* (eventos que mudam ou ameaçam mudar a vida das pessoas), *Interesse Humano* (evocando uma resposta emocional ou ilustrando uma verdade universal), *Conflitual* (o choque de interesses, na guerra, no esporte, na política) e a *Proeminência dos atores envolvidos*. (MEYER, P, 1990:52/54). Tendo o maior número de “valores-notícias”, maior é a probabilidade de um fato ser veiculado na mídia.

Foi com base nesta realidade, a princípio conhecida e estudada somente por jornalistas, que as empresas começaram a dar a devida importância ao tratamento das informações veiculadas sobre a sua organização na mídia. Muitas até montaram um departamento de Comunicação e contrataram jornalistas para desempenharem funções que antes eram exercidas por pessoas que se achavam capazes de fazer esse tipo de serviço. Foi então que surgiram as grandes assessorias de Comunicação dentro das empresas.

Para aprimorar o fluxo de informações com seus públicos interno e externo, as instituições utilizam serviços de uma Assessoria de Comunicação Social, que presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação de um assessorado com seus públicos e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas na área de Jornalismo (Assessoria de Imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Embora seja possível utilizar os serviços de uma destas três áreas isoladamente, somente com sua aplicação conjunta e integrada uma instituição poderá sentir resultados mais abrangentes e eficazes. (FERRARETTO e KOPPLIN, Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática).

Em mini-curso sobre Assessoria de Comunicação, Roger Cahen foi citado pela definição que dá a essa função: “Atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da instituição, que tem como objetivos: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir) e mudar para favorável (onde for negativa a imagem institucional junto a seus públicos). É a utilização da informação institucional como estratégia para criar uma boa imagem perante o público-alvo e gerar lucros.

E sabendo que uma informação publicada atinge um número muito grande de pessoas, se ela for positiva ou negativa, os impactos perante a sociedade consumidora são muito grandes, podendo gerar lucro ou prejuízo a uma organização. Daí, também, a importância de realizar um tratamento adequado à informação a ser transmitida, uma vez que a imprensa muitas vezes se baseia em “boatos” para construir uma notícia e nem sempre o jornalista checa o fato como deveria. Daí a importância de um bom comunicólogo para direcionar os melhores caminhos a serem seguidos pela informação.

A Comunicação dentro de uma empresa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da Administração, atendendo às áreas centrais de planejamento estratégico e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. À estrutura que se forma nesses processos, Kunsch chama de “redes”, uma vez que a troca de informações se constitui em pontos que se interligam e não só transmitem mensagens como as transforma e reinventa.

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo de entradas (inputs), transformações (throughputs) e saídas (outputs). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 153)

Até mesmo os boatos (rumores, formados às vezes por interesses maldosos), comuns nos ambientes de trabalho, são considerados na Comunicação Administrativa. De acordo com Kunsch, casos típicos da Comunicação informal resultam da falta de informação e da ansiedade dos funcionários. Por esse motivo, a empresa deve controlar essa manifestação de forma a sanar a inquietude dos colaboradores com uma Comunicação objetiva e planejada.

Torquato (1986) ressalta que na gestão para a Qualidade, muitas vezes encarada como solução para crises, a Comunicação foi se consolidando como ferramenta mercadológica

essencial. Os meios de Comunicação passaram a alavancar mudanças e reforçar valores básicos, numa forma de socialização da cultura.

Toda a organização tem como objetivo estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer e formar, na opinião pública, uma “imagem organizacional” favorável, construída através da comunicação e da informação organizacional. (CARISSIMI, 2001, p.2)

Margarida Kunsch ressalta a importância da Comunicação através da interdependência das organizações dentro de um sistema, formando um todo unitário. Afirma, ainda, que o fluxo de informação é tão importante que o fornecimento ininterrupto de informações é tão grande, sendo ele o avaliador do andamento da organização. Chega a afirmar que a Comunicação é essencial para uma organização social.

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte. KUNCH, 2003, P.29)

Retomando as idéias de Margarida Kunch sobre a dinâmica de sistematização das organizações, podemos entender que sendo a organização um sistema aberto, há primeiramente que se considerar a Comunicação de fora para dentro (*input*), de dentro para fora (*output*) e a que se faz dentro da própria organização (*throughput*). Com base nisso, podemos observar como deve ser uma orientação ideal dos líderes de uma empresa para com os seus funcionários. É a implantação da cultura de que os funcionários precisam entender a organização como fazendo parte de um sistema mais amplo, do qual ele depende e em função do qual ela existe. Se o *input* de informações for deficiente por falta de sensibilidade ao meio ambiente, ou por resistências às transformações, ela não acompanhará as alterações ambientais e o *output* deixará de corresponder às necessidades do sistema global: tornar-se-á superada e perceberá aos poucos a sua razão de existir, o que pode significar, em termos de

Comunicação, o enfraquecimento de sua imagem. E, em termos financeiros, a sua crise ou falência. No *throughput* as informações são processadas dentro da empresa. São selecionadas, armazenadas, ordenadas e aproveitadas para voltarem, modificadas, à sociedade que é a fonte de onde tudo provém, matérias-primas, tecnologias, capital e recursos humanos.

Com o valor dado ao consumidor e à imagem que as organizações querem construir perante o público, para sobreviverem à globalização e à competitividade, as empresas se preocupam, cada vez mais, com o *feedback*, com as respostas que o público dá às suas ações. Sendo assim, os serviços de atendimento ao consumidor, as pesquisas de satisfação, a mídia que busca na reclamação da sociedade uma maneira de denunciar as irregularidades são alguns dos meios pelos quais a população pode participar e dar a sua opinião sobre determinada empresa ou atitude de um órgão público.

Preocupadas com essas denúncias, as empresas buscam manter uma imagem favorável e atitudes “politicamente corretas”, utilizando-as como alternativas para manter o *status*. É por isso que a responsabilidade social das empresas é tão valorizada e serve como diferencial no meio competitivo empresarial.

2.3) A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O princípio da Comunicação Integrada é o relacionamento entre as diversas áreas comunicacionais e os meios pelos quais a informação chega aos diversos públicos, ponto fundamental para a qualidade do trabalho desenvolvido. A idéia é otimizar uma atuação conjunta na qual os setores de promoção de vendas e assessoria de imprensa, por exemplo, estejam interligados na tomada de decisões.

Esse processo segue a lógica de que, em uma organização, mesmo que os profissionais sejam de setores diferentes, cada um deve pensar e agir conforme o planejamento global, já que todos estão unidos por objetivos comuns. O publicitário contratado para determinada campanha deve estar em sintonia com o setor de marketing social. Mesmo trabalhando em campos diferentes, ambos atuam em função dos interesses da organização e devem passar uma mensagem padronizada de acordo com a missão e a visão da instituição.

Para Margarida Kunsch, uma organização estruturada de acordo com a Comunicação Integrada está apta a lidar com os públicos distintos e mutantes na sociedade contemporânea. Com os setores trabalhando em conjunto, existe uma visão abrangente e voltada para as transformações sociais. Além disso, os ganhos das empresas são somados em função do conhecimento da comunidade na qual a organização está inserida. Isto faz com que se possa atuar no ponto em que a população mais precisa e, assim, garantindo a satisfação da mesma. A autora define: “Entendemos por Comunicação Integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Nesta mesma linha de pensamento, Torquato (1986) defende que a Comunicação Organizacional, apesar de se dividir em áreas diferentes, deve ser conduzida por uma única coordenação, responsável pelas normas, estratégias e planejamento. Dessa forma, segundo ele, é possível agregar valores, aumentar a potencialidade e sintonizar o fluxo de Comunicação dentro de uma empresa. Desta forma, Kunch organiza as variadas formas de transmissão das idéias e valores da organização nos seguintes grupos: Comunicação Interna e Comunicação Administrativa; Comunicação Mercadológica; e Comunicação Institucional.

2.3.1) COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA

A Comunicação Administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da Administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Já na Comunicação Formal, estão inseridos todos os meios (visuais, auditivos ou eletrônicos) da estrutura organizacional como informes, comunicados, portarias, pronunciamentos, contendo informações através das quais as funções administrativas se valem para se comunicar com os funcionários e viabilizar o cumprimento de suas atribuições na empresa.

Paralela a esses fluxos comunicacionais, está a Comunicação Interna, planejada estrategicamente para aproximar a organização de seus empregados. É através dela que se busca o equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os da empresa. As ferramentas de Comunicação Interna são utilizadas tanto para que os trabalhadores saibam dos valores da organização, como para que os dirigentes tomem conhecimento das expectativas dos funcionários em relação à instituição. Assim, planeja-se ações visando compatibilizar os interesses. De acordo com o Plano de Comunicação Social da empresa Rhodia, elaborado em 1985. “A Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p. 154)

Para compreender os objetivos desse tipo de Comunicação, é importante discorrer sobre os interlocutores envolvidos no processo, os colaboradores que exercem influência direta no desenvolvimento da empresa. Poderiam até ser citados como “público interno”, mas

autores consideram essa forma de classificação, tradicional da literatura de Relações Públicas, simplista e controversa.

Teobaldo de Andrade (1993) define como público interno, “como é óbvio”, os empregados de uma organização, “enquanto os demais públicos ligados à instituição seriam chamados de públicos externos”. No entanto, o autor reconhece que essa definição não é tão simples no que diz respeito a acionistas, distribuidores, revendedores e fornecedores, “uma vez que esses grupos possuem ligações estreitas com as organizações e nas suas manifestações se assemelham às reações do público externo”. Assim classifica-os como público misto. O autor afirma que essa forma de encarar os públicos contribui para que se tenha uma visão melhorada do espaço geográfico, econômico, social e político que a organização ocupa, sem a necessidade de enquadrar os públicos em categorias pré-estabelecidas.

Independentemente de classificações, Kunsch diz que a Comunicação Interna deve ser aplicada direcionada a pessoas, antes de tudo. “O indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado”. (KUNSCH, 2003, p.159). Na concepção de Kunsch, a Comunicação Interna tem o papel de exercer a função cidadã, de manter os funcionários informados, tanto sobre assuntos que dizem respeito à organização, quanto ao contexto social no qual está inserida.

A Comunicação Interna tem o propósito de ir além de transmitir informações, pois dá espaço para o retorno, através do recebimento das opiniões do público, e incentiva que estes se expressem perante as mensagens que lhes são enviadas. É o que Kunsch chama de Comunicação Interna Participativa. Ou seja, os murais, boletins, intranet e caixa de sugestões, só para citar alguns, são utilizados para promover discussões sobre assuntos referentes à empresa, ao país e ao mundo. Isto faz com que o funcionário não se sinta somente mais um

empregado, mas alguém com opiniões próprias sobre os acontecimentos e que faz a diferença no ambiente empresarial.

Kunsch ressalta que a forma como a Comunicação Interna é aplicada reflete nas posições do empregado em relação à empresa, através de aspectos positivos ou negativos:

Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os seus colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isto ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003, p.159)

2.3.2) COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Outro grupo pertencente ao composto da Comunicação Integrada estabelecido por Kunsch é a Comunicação Mercadológica, que engloba os setores de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

Tendo em vista as funções dessa categoria, a autora elege o marketing como carro-chefe das atribuições dessa categoria. “É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da Comunicação Mercadológica”, afirma Kunsch.

A partir da definição das necessidades do cliente e de quais são seus pontos fortes e fracos perante seu público-alvo cria-se a estrutura para colocar em prática as ações mercadológicas planejadas. Philip Kotler (1998) lembra que cabe ao profissional de marketing selecionar e organizar as informações obtidas nas pesquisas, já que os diferentes públicos de uma organização não devem receber o mesmo tratamento.

Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos como os de computadores ou refrigerantes. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. (KOTLER, 1998, p.278)

Devido a essa função estratégica, Kunsch define o marketing como base para o desenvolvimento dos outros setores. Já que, dessa maneira, ao preparar uma campanha publicitária, os profissionais dessa área terão subsídios para elaborá-la diretamente voltada para os interesses da organização. Da mesma forma o setor de vendas, ao lançar mão de feiras, exposições e merchandising (vendas no local de compra, como estandes em supermercados), saberá como e onde atuar para chegar a seus clientes e ir ao encontro de seus interesses.

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing. (KUNSCH, 2003, p.164)

2.3.3) COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Relações Públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e cultural. Esse é o grupo correspondente à Comunicação Institucional. São os recursos aos quais a organização recorre para conquistar e consolidar uma imagem de credibilidade no mercado.

Na visão de Kunsch, é essa modalidade que rege e reflete os valores da instituição perante os diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade. A melhor definição para Comunicação Institucional é: “difundir informações de interesse público sobre as filosofias,

as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”. (FONSECA apud KUNSCH, 2003, p.164)

Kunsch designa as Relações Públicas como responsável pela coordenação dessa categoria, assim como todo o composto da comunicação integrada.

Relações públicas é a função de gerenciamento que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos; que envolve a administração de crises ou controvérsias, que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública, que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; que ajuda a gerência a manter o passo com as mudanças e a utilizá-las efetivamente, funcionando como um sistema preventivo que permite antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas sadias e éticas de comunicação como suas principais ferramentas. (HARLOW, Rex apud GRUNING e HUNT apud KUNSCH, 2003, p.101)

No que tange à opinião pública, cabe ao jornalismo empresarial, juntamente às relações públicas e à propaganda, formar o “tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações”, segundo Kunsch. Para a autora, essa especialização do jornalismo lança mão das técnicas da elaboração do tradicional veículo de Comunicação para transmitir os valores da organização. O jornalismo empresarial reúne desde simples boletins até revistas mais elaboradas, que tratam do cotidiano da empresa, suas atividades, seus funcionários, a comunidade na qual está inserida e os objetivos em relação a esse contexto social.

Nessa perspectiva também encontra-se a assessoria de imprensa, com funções parecidas às do jornalismo empresarial, porém, direcionadas ao grande público. E este, por sua vez, não possui, necessariamente, relação direta com a empresa. A assessoria de imprensa age através de todos os veículos de comunicação de massa, de forma a manter a sociedade informada sobre as atividades que dizem respeito à organização, atuando, assim, para garantir uma imagem positiva perante a opinião pública.

Uma das razões principais do crescimento e da intensidade das relações entre as organizações e a imprensa é a necessidade de aquelas se comportarem como sistemas abertos e, portanto, sensíveis ao ambiente externo e aos anseios da sociedade. Com as mudanças no mundo político, econômico e social, as organizações, sejam de que tipo forem, precisam estar sintonizadas com todo esse processo, pois, do contrário, não subsistirão. (KUNSCH, 2003, p.191)

A autora alerta para a importância de atender os veículos da mesma forma, fornecendo as informações necessárias, merecendo igual atenção. Os assessores de imprensa devem atentar para a influência que a mídia exerce na formação da opinião pública e por isso é necessário que atuem de forma planejada, distribuindo as informações conforme a especialidade de cada veículo, para que possa garantir uma Comunicação eficaz entre a imprensa e a organização.

Ainda no grupo da Comunicação Institucional está a editoração multimídia, que assegura a confiabilidade da marca na mente do consumidor. É valendo-se de recursos como logomarca, slogan e cores específicas da organização que essa subárea da Comunicação integra todas as outras ferramentas comunicacionais (sites, revistas, encartes, cartazes, manuais, CD-ROMs e anúncios publicitários) garantindo que a marca esteja padronizada e, portanto, mais fácil de ser lembrada pelo cliente no momento de compra ou na hora de solicitar um serviço que a empresa oferece.

A padronização da identidade visual da empresa não tem caráter puramente estético. As imagens possuem grande poder de comunicar e, por isso, devem manter estreita correspondência com os conceitos da empresa. O uso da logomarca deve ser feito de maneira criteriosa, respeitando o formato o formato e as cores originais. O uso organizado da marca contribui para sua fixação e para a imagem institucional.

Da mesma forma, agindo na mente dos públicos, está a Imagem Corporativa. São as ações desse setor que buscam controlar ou ao menos incitar certos valores no imaginário das

pessoas. Nesse processo, somam-se o que a empresa representa para o indivíduo à sua experiência e o resultado é a Imagem, isto é, como é vista por ele. Kunch define:

“A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública (...) que passa pela mente dos públicos e da opinião pública”. (KUNSCH, 2003, p.171)

Já a Identidade Corporativa representa o que a organização realmente é. Sua estrutura, sede, seu estatuto e regimento interno, seus funcionários, seu capital e seu patrimônio. É como a empresa se apresenta a seus públicos. Kunsch cita Torquato do Rego para esclarecer a diferença entre Imagem e identidade, e diz: “por identidade queremos dizer a natureza verdadeira, (...) dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem deve-se entender aquilo que passa, que se transfere, simbolicamente, para a opinião pública” (Apud KUNSCH, 2003, p.173).

Outra forma de realizar os objetivos da comunicação institucional é a Propaganda Institucional. É esse instrumento que as organizações utilizam para mostrar para os diferentes públicos seus avanços, sua filosofia e suas propostas. Seja através de anúncios em jornais e revistas ou através de publicidade na TV e internet, a propaganda institucional tem o intuito de divulgar para o grande público as realizações da empresa.

Seguindo o princípio de garantir uma imagem que incite credibilidade, existem duas novas modalidades de marketing: social e cultural. Ambos os recursos agem diretamente perante a opinião pública, mostrando que a instituição se preocupa com o contexto que está inserida. O que os separa em dois grupos são os tipos de iniciativas.

O Marketing social refere-se ao “uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social”, nas palavras de Philip Kotler (Apud KUNSCH, 2003, p.175). Trata-se de apoio ou patrocínio ou até mesmo realização de campanhas em defesa de causas sociais como saúde, educação e meio ambiente.

As ações de marketing social já revelaram um novo segmento de mercado: os consumidores conscientes. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2003), especialista em causas sociais, apontou que 37% dos brasileiros se declararam preocupados com as ações das empresas e as utilizam como critério de compra.

O Marketing Cultural possui propostas semelhantes, mas na área de incentivo e investimento em iniciativas culturais. As organizações que utilizam esse recurso oferecem subsídios a peças teatrais, filmes, livros, pesquisas de resgate histórico de manifestações folclóricas e a todas outras ações que visam “promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade”, define Kunsch.

Tais ações possuem vantagens tanto no que diz respeito ao posicionamento positivo em relação à opinião pública como no que se refere aos impostos. O governo brasileiro garante isenções fiscais por meio de diversas leis (estaduais e federais) às empresas que apóiam iniciativas sociais e culturais.

2.4) PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA SISTEMATIZAR A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Para entender o processo empresarial e como estabelecer um planejamento de Comunicação em uma empresa é necessário entender o funcionamento de um planejamento estratégico. Baseado nele, as metas, os planos e ações são estabelecidos e os prazos são determinados de acordo com os objetivos que a empresa almeja atingir em um determinado período. Ele serve como orientação planejada dos caminhos da evolução da empresa.

Vários modelos clássicos de Planejamento Estratégico possuem aspectos semelhantes. Assim, Kunsch define 12 fases comuns a todas as propostas. As etapas são as seguintes:

1ª - Identificação da realidade situacional: cabe à equipe fazer o reconhecimento da real situação que se encontra a empresa. É o primeiro passo para a elaboração do problema que o planejamento pretende solucionar.

2ª - Levantamento de informações: momento de extrema importância, pois é nesta etapa que os dados relativos ao problema serão coletados e servirão de base para os processos que se seguem.

3ª - Análise dos dados e construção de um diagnóstico: retrato da situação que será objeto do planejamento.

4ª - Identificação dos públicos envolvidos: etapa destinada para definir quem são as pessoas que serão atingidas pelo planejamento, suas características e suas reações.

5ª - Determinação de objetivos e metas: fase de estipular as intenções da empresa (objetivos), que serão realizadas através dos resultados alcançados no espaço de tempo do planejamento (metas).

6ª - Adoção de estratégias: definição das melhores formas de se alcançar os objetivos.

“As estratégias a serem escolhidas vão depender muito do que se pretende fazer, da filosofia e da política da organização”.

7ª - Previsão de formas alternativas de ação: atitudes a serem realizadas em casos inusitados.

8ª - Estabelecimento de ações necessárias: estabelecimento das atitudes que vão garantir todas as estratégias decididas.

9ª - Definição de recursos a serem alocados: previsão quantitativa e qualitativa dos recursos materiais, humanos e financeiros que serão necessários para a execução das tarefas do planejamento.

10ª - Fixação de técnicas de controle: verificação dos possíveis desvios em um espaço de tempo propício à correção, para manter os processos em conformidade com o planejamento.

11ª - Implantação do planejamento: é o momento crucial do planejamento: hora de colocar em prática tudo que foi programado nas fases anteriores.

12ª - Avaliação dos resultados: última etapa, mas que se processa durante todo o planejamento. Configura o levantamento dos resultados obtidos com aqueles planejados inicialmente.

O Planejamento de comunicação tem a função de fazer uma leitura do ambiente empresarial, a partir de ações comuns ao planejamento estratégico global. No entanto, o primeiro é direcionado à escolha dos instrumentos comunicacionais que podem satisfazer as necessidades da empresa. A idéia é conhecer a organização: sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, o ramo de atuação, capital, negócio, enfim, todos os dados gerais necessários para sua identificação. Além do conhecimento da organização como um todo, é preciso situá-la no contexto do ambiente onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p.248)

A missão é a razão de ser da empresa, seus serviços ou produtos e seu campo de atuação. Já a visão é a imagem que a empresa possui de si mesma projetada no futuro, como pretende que os públicos a vejam em alguns anos. Kunsch diz que os valores são conceitos mais subjetivos e nem sempre encontrados nos manuais de planejamento estratégico. No entanto, explica que se trata das convicções dos fundadores e administradores da empresa, tais como ética, inovação, qualidade, proteção ao meio ambiente e outros.

Na definição do negócio, a organização deve se perguntar o que oferece aos clientes, quem são eles, onde estão e o que compram. E, diante das mudanças, o que a empresa passará a oferecer, quem seriam os novos consumidores, onde estão e o que comprarão.

A análise do ambiente externo consiste em descobrir quais fatores que se encontram no campo onde atua a empresa podem se tornar oportunidades ou ameaças. São levadas em consideração as seguintes variáveis: econômicas (balanço de pagamentos, taxas de juros, políticas fiscais e tributárias), políticas (ideologias partidárias etc), sociais (organização da sociedade civil, sindicais, segurança pública, entre outras), legais (legislação tributária, trabalhista, comercial etc), tecnológicas (como inovações, industrialização, proteção de marcas e patentes, entre outras), culturais (nível de escolaridade e opções de lazer e entretenimento dos públicos, por exemplo), demográficas (densidade populacional, distribuição etária, índice de natalidade etc) e ecológicas (condições ambientais, índices de poluição sonora e atmosférica).

Já o ambiente setorial diz respeito ao relacionamento que a empresa mantém com os diferentes públicos: comunidade, organizações não-governamentais (ONGs), sindicatos, investidores, acionistas, bancos, fornecedores, agências reguladoras, grupos de pressão, poderes públicos, revendedores/distribuidores, clientes, consumidores e empresas competidoras.

Quanto ao ambiente interno, Margarida Kunsch sugere a análise ambiental de *Swot*, um método que especifica quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização perante seus públicos internos (empregados, diretoria e familiares) e o mercado competitivo.

De acordo com o modelo proposto pela autora, todo esse processo culmina no diagnóstico estratégico da Comunicação Organizacional. Com as informações levantadas em todos os processos anteriores, a instituição deverá avaliar cada atividade relacionada a cada grupo da Comunicação Integrada. O objetivo é analisar as potencialidades e fragilidades de cada um: Comunicação Administrativa e Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. E o passo seguinte é determinar os problemas, as causas e as propostas de soluções.

Com uma organização bem estruturada e com a liderança consciente da importância de se planejar para colher os resultados que a empresa almeja atingir, o assessor de Comunicação encontra um ambiente totalmente favorável ao desenvolvimento do seu trabalho.

Quando a empresa já possui um planejamento estratégico ou ferramentas administrativas que padronizam os processos e organizam os objetivos da empresa de acordo com a sua missão, visão e valores, o Planejamento de Comunicação já pode e deve ser elaborado.

Já se a empresa ainda está em uma fase inicial, em que a cultura da gestão participativa está começando a ser implantada, torna-se necessário investir na implantação dos processos de gestão para que ela esteja preparada para atuar de maneira positiva ao transmitir as informações da empresa para o público interno e externo.

E há, também, aquelas empresas que ainda não dão o devido valor à Comunicação e transmitem suas informações de maneira aleatória, através de ações táticas não planejadas.

Nesse contexto, o comunicador deve lutar para persuadir a liderança da empresa quanto à importância e adequação de se ter um profissional de Comunicação para tratar a informação da maneira adequada aos objetivos da empresa. Encontra-se, portanto, um grande desafio do jornalista ou relações públicas no meio empresarial nos dias de hoje.

Uma liderança consciente do papel da informação para o crescimento ou para a degradação da imagem da empresa é o primeiro passo rumo à adequação da mesma aos padrões atuais de desenvolvimento. Só dessa forma, o comunicador vai poder atuar de maneira adequada para decidir quais devem ser os caminhos ideais para a Comunicação na empresa, fortalecendo a imagem perante o seu público-alvo e atingindo os objetivos propostos.

3) UM POUCO DE ADMINISTRAÇÃO

“Achar que a Administração se relaciona primordialmente às empresas é uma idéia parcialmente correta, pois está incompleta” é o que afirmam os estudiosos Leon Megginson, Donald Mosley e Paul Pietri. Para eles, a Administração é necessária em todos os tipos de atividades organizadas e em todos os tipos de organização. Acredita-se que existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar um certo objetivo. Dessa forma, há necessidade de Administração em todas as organizações – famílias e clubes; pequenas e grandes empresas; organizações públicas e privadas; que visem ou não visem lucro e firmas americanas, estrangeiras e multinacionais.

A Administração é considerada uma ciência universal porque tem um corpo sistemático de conhecimento, abrangendo princípios e guias diretivos. Este corpo de conhecimento tende a ser amplamente aplicado a todas as situações e em todos os tipos de organização – estabelecimentos comerciais e industriais, governamentais, educacionais, sociais, religiosos e outros. É geralmente aplicável em todos os níveis de uma organização, desde o mais baixo até o mais alto. E é neste contexto que entra o papel fundamental do administrador, que conhece essas informações fundamentais e sabe aplicá-las em determinadas situações. Ele será capaz de funcionar eficazmente em qualquer posição, mas de forma flexível, adaptando-se a situações novas. E este é o desafio do profissional que cursa uma faculdade, estuda estes mecanismos de gestão para adequá-los da melhor maneira a cada tipo de caso. E, por outro lado, há aquelas pessoas que já nascem com o talento para administrar e não necessitam de faculdade para isso. E são muitos os exemplos disso.

3.1) A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Para entender a Administração como uma ciência capaz de abranger vários e complexos setores da sociedade torna-se necessário conhecer de onde surgiram as primeiras idéias sobre o assunto. E para compreender de uma maneira mais clara, é válido refletir sobre a idéia que se tem atualmente sobre uma organização. Devemos visualizar uma organização como um conjunto de sistemas interligados que formam uma rede. E, nesta rede, é necessário o trabalho adequado de cada parte para que o todo funcione da melhor maneira. E é baseado nisso, que o modelo de gestão integrada ou participativa está inserido na concepção do cenário moderno das organizações. A separação entre tarefas “pensantes” e “operacionais”, que perdurou por muitos anos nos modelos administrativos, tornou-se desmotivante, lenta e dispendiosa. Foi preciso repensar os sistemas poder, produtividade e adesão às regras para se chegar aos atuais conceitos de excelência nos processos, inovação tecnológica e satisfação no trabalho. Entender as novas práticas encontradas pela Administração requer analisar as diferentes visões que separam, em quatro eras, o seu processo evolutivo: a Industrial Clássica, a Industrial Neoclássica, a da Informação e a do Conhecimento. São etapas distintas que permitem analisar os caminhos pelos quais passaram os estudos sobre o desenvolvimento produtivo e das relações de trabalho nas organizações.

3.1.1) ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA

Entre o final do século XIX e a década de 50, as organizações viveram a Era Industrial Clássica, época em que o ambiente predominante era o de estabilidade e permanência. Os trabalhadores acompanharam a expansão dos sistemas fabris, os quais fizeram surgir uma

nova rotina de produção, deixando para trás as organizações autônomas e familiares. Proliferavam, portanto, as práticas trabalhistas da Revolução Industrial. Empreendedores buscaram meios de desenvolverem uma gestão eficiente e encontraram, como solução, a mecanização das ações humanas. As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais eficientes e foi quando surgiu a primeira teoria da Administração baseada na "mentalidade mecanicista". Através de um estudo detalhado dos operários das indústrias americanas, incluindo os movimentos que faziam e o tempo que gastavam para realizar determinada tarefa, o estudioso conhecido como o "Pai da Administração Científica", Frederick Winslow Taylor (1856-1915), elaborou um modelo de produção cem por cento eficiente. Ele ficou conhecido por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na Administração de empresas. Seu foco era a eficiência e a eficácia operacional na Administração industrial.

A Era Clássica representa o início das formulações de teorias administrativas. A preocupação exclusiva da época estava em estabelecer normas e regulamentos para as atividades, na tentativa de acabar com desperdícios e constantes improvisos. Os estudos se voltaram para a fase da operação, de forma que esta fosse a mais racional possível. Ela deveria usar os meios mais eficientes para se chegar aos fins. Quem opera é controlado por quem planeja e estas tarefas não se misturavam da forma alguma. A Era Industrial Clássica foi marcada pela propagação da idéia de máxima eficiência individual, a partir de um trabalho sustentado pelos procedimentos científicos. Normas rígidas, controle, supervisão e disciplina são palavras que definem as estruturas organizacionais da época, cujos padrões de autoridade levaram a vários problemas humanos, entre eles a insatisfação com a monotonia e a alienação.

A Administração clássica incorporou os conceitos da burocracia a partir dos estudos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Ela foi considerada fonte de produtividade e força social. "Para Weber, a burocracia é a organização racional e eficiente por excelência.

Ele achava que o século XX seria o século das burocracias. E realmente foi." (CHIAVENATO, 1999, passim.) Ao desenvolver-se fortemente dentro da gestão, a burocracia incorporou uma sistemática divisão do trabalho, obediência extrema aos cargos superiores e às normas, além da promoção por competência técnica dentro das organizações. Uma série de relações ordenadas foi aplicada em nome do elemento chave da burocracia: a previsibilidade.

Os métodos burocráticos ofereceram vantagens indiscutíveis às organizações, como a precisão, a uniformidade das rotinas e a especialização técnica. Em ambientes estáveis, ela possibilita um funcionamento vantajoso, com ênfase nos modelos administrativos, na orientação e na estipulação dos meios aos fins, que fazem parte da elaboração de estratégias ainda hoje. Chiavenato (1999) enfatiza que:

É uma pena que a burocracia não tenha a menor aptidão para a flexibilidade e inovação, qualidades tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade. Daí a forte e generalizada tendência à desburocratização nas organizações modernas. Desburocratizar não é apenas diminuir o papelório, mas sobretudo reduzir o excesso de burocratização, ou seja, reduzir o grau de intensidade das dimensões burocráticas (CHIAVENATO, 1999, passim).

No final da Era Clássica, surge a preocupação com as relações humanas no ambiente de trabalho, não somente a respeito das questões salariais como também dos aspectos motivacionais e sociais. As organizações mecanicistas começam a reconhecer suas limitações.

3.1.2) A ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA

Um ambiente de instabilidade se desenvolveu após a Segunda Guerra Mundial, instalando a Era Industrial Neoclássica, cuja duração se deu até meados da década de 90. É a fase do desenvolvimento tecnológico, expansão do mercado e globalização da economia. As teorias administrativas deixaram de ser inteiramente normativas para ceder lugar aos métodos explicativos, uma vez que os acontecimentos estavam cada vez mais acelerados. A Era

Neoclássica se preocupou em unir os estudos a respeito da formalidade das operações com as relações humanas no trabalho. As teorias foram altamente influenciadas pela psicologia organizacional e passaram a desenvolver estudos sobre dinâmica grupal e tomada de decisão.

Neste novo cenário, o administrador foi encarado como um planejador constante, que precisava rever seus objetivos e métodos a partir do ambiente em que operava. A relação apropriada com o meio torna-se o foco da organização. Uma das visões principais da Era Neoclássica é o fato de ser necessário ajustar o trabalho às pressões do ambiente e aproveitar as oportunidades oferecidas por ele. A organização é vista, a partir de então, como um sistema aberto.

Aqui os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido à sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar. Este estilo de administração aberta e "orgânica" é consistente com a forma pela qual a indústria eletrônica evoluiu. (...). As organizações eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais e estreitavam a departamentalização, definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa em conexão com tarefas enfrentadas pela organização como um todo. (MORGAN, 1996, passim).

A rigidez da estrutura organizacional cede lugar aos sistemas mais flexíveis. A administração se volta para o crescimento contínuo, além da focalização nos resultados. A variação, em virtude das mudanças ambientais, fez com que o gestor encarasse a inovação como uma questão de sobrevivência. Mais flexível se tornou, também, o desenho das tarefas exercidas pelos trabalhadores. Equipes multidisciplinares passaram a atuar na produção, atentas às tecnologias utilizadas, que impuseram diferentes cobranças às organizações e aos indivíduos.

Para ser bem sucedida, a Administração teve que interpretar as condições ambientais e efetivar ações que correspondessem a uma escolha certa, eficaz. A grande meta das organizações na Era Neoclássica era encontrar o equilíbrio entre estrutura, ambiente, tecnologia e necessidade de seus trabalhadores.

3.1.3) A ERA DA INFORMAÇÃO

As abordagens feitas até então foram integradas na Era da Informação, cujo início se deu por volta da década de 90. Ela foi inaugurada pelo advento da tecnologia da informação. É a fase das organizações "enxutas", que utilizam o menor espaço possível e também o menor tempo na realização das tarefas. O trabalho é mais ágil e competitivo, desenvolvido sob padrões de excelência advindos das teorias anteriores. A ligação entre organização e "papelada" desapareceu: muitos escritórios se tornaram virtuais, contando com centros de processamento de dados. Na Era da Informação, menos tempo é gasto com os processos internos e mais tempo é dedicado ao cliente, seguindo padrões de qualidade. Os trabalhadores passam a conhecer melhor a necessidade do cliente e fortalecer o relacionamento entre consumidor e organização.

Novas idéias foram lançadas a respeito dos recursos humanos. As pessoas são encorajadas a valorizar a ação e a tentativa. Portanto, os erros podem acontecer em nome da mudança e da criação. Os trabalhadores passam a participar dos sistemas de decisão, a partir de uma estratégia baseada no consenso e na confiança. Além disso, prioriza-se a visão comum entre diretores e funcionários. Ambos precisam saber exatamente o que a empresa pretende. Neste sentido, dois aspectos ganham peso na Era da informação: a autonomia e a qualidade individual. Os departamentos passam a escolher a estratégia de produção que melhor condiz com a sua realidade, aliando-se ao sistema burocrático e previsível ou então ao experimental e inovador.

Provavelmente, o futuro do mundo dependerá da habilidade dos administradores em utilizar construtivamente os conhecimentos do passado, ajustar rapidamente o presente e preparar a organização para o salto decisivo em direção ao futuro com a adoção de novos procedimentos compatíveis com os desafios do século XXI (CHIAVENATO, 1999, p. 62).

3.1.4) A ERA DO CONHECIMENTO

A evolução da tecnologia da informação e a intensificação da competitividade entre as organizações incentivaram novos estudos a respeito do desenvolvimento das competências durante as rotinas de trabalho. O ato de compartilhar conhecimentos, que sucede o de informações, consiste em uma nova concepção das relações internas nas organizações. O envolvimento com o processo de produção aumentou, assim como a responsabilidade sobre ele. O gestor passou a ser responsável por alimentar o conhecimento das pessoas que estão a sua volta, auxiliando o pensamento independente e o julgamento da qualidade das idéias formuladas. Conforme explica o estudioso Joaquim Felício Júnior (Portal RH, Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>, Acesso em 10 de agosto de 2006):

Estamos vivenciando um momento com muitas particularidades, onde a economia começa a girar em cima de ativos intangíveis como marcas, patentes, conhecimento, inteligência, sistemas de informação e isso tudo requer novo estilo de gerenciamento de pessoas. (FELÍCIO, Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>, Acesso em 10 de ago. 2006))

As atuais teorias da Administração focam a produtividade individual, o que se relaciona com a capacidade de cooperar a partir das habilidades intelectual e criativa adquiridas. Elas se fortalecem na implantação de modelos sociais e educacionais que ampliam os espaços para o incentivo ao aprendizado, propiciando o chamado saber coletivo. Na visão de José Cláudio C. Terra (Disponível em: <http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>. Acesso em 15 set. 2006).

Os indivíduos plenamente inseridos na Era do Conhecimento trafegam em espaços e redes de conhecimento que extrapolam suas organizações, sua localização e mesmo seu tempo. Em boa medida, ser inteligente neste novo mundo é estar significativamente conectado em várias redes de aprendizado, compartilhamento e criação, que se unem e se desfazem não por normas, regras, decretos ou fronteiras organizacionais, mas pelo combustível do interesse em aprender, trocar experiências, desenvolver projetos e mesmo desenvolver algum tipo de sentimento de identidade a partir da base de conhecimento individual e coletivo. (TERRA, Disponível em

<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>.
Acesso em 15 set. 2006)

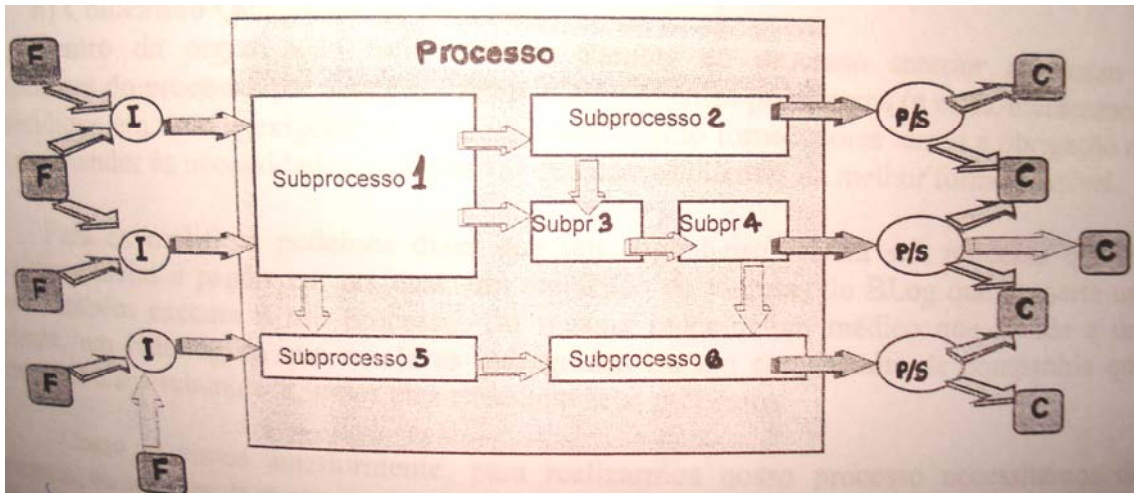
A Era do Conhecimento está presente em muitas discussões a respeito da inclusão social pelo trabalho. Diz respeito à influência dos novos sistemas de gestão sobre os trabalhadores, incentivando o uso das melhores técnicas de tomada de decisão paralelamente à elaboração dos métodos positivos. A inserção do trabalhador se dá pela capacidade de processar informação, desenvolvendo a si próprio e a organização. Neste sentido, o aprendizado contínuo caminha ao lado da constante iniciativa diante das atividades e acontecimentos.

(...) excesso de informação e de uso da informação e conhecimentos não referendados, validados e legítimos é um problema tão grande quanto à falta de informação. Assim, é de extrema importância focar o processo de inclusão no desenvolvimento constante das habilidades relacionadas ao acesso, análises, validação, organização, proteção, colaboração, publicação e disseminação de informação e conhecimento (TERRA, Disponível em <http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>. Acesso em 15 set. 2006).

3.2) GESTÃO POR PROCESSOS - A BASE DA ADMINISTRAÇÃO

“Quem define um problema já o resolveu pela metade” Julian Huxley

É pensando no sentido da frase acima é que devemos entender o funcionamento de uma organização, seja ela qual for. No presente estudo, o aspecto focado será o empresarial ou organizacional. Para tal, tornam-se necessárias algumas definições:



F = Fornecedor

I = Insumo

P/S = Produtos/Serviços

C = Cliente/Usuário/Consumidor

1) Processo é um conjunto de atividades que recebe insumos, transformando-os, de acordo com a lógica pré-estabelecida e com agregação de valores, em produtos/serviços, para responderem às necessidades dos clientes/usuários. Segundo Harrington (1994) “é um conjunto de atividades inter-relacionadas que consomem recursos e produzem bens e serviços”.(Apostila – Fundamentos da gerência de processos, FIGUEIREDO, Moacyr - 1996)

2) Insumos são todos os produtos, serviços ou informações que são introduzidos no processo.

3) Fornecedor é qualquer entidade, pessoa, órgão ou outro processo que introduz insumo ao processo em questão. Os fornecedores podem ser externos ou internos.

4) Subprocessos são partições de um processo.

5) Produto ou serviço são os resultados de um sistema, processo ou estação de trabalho.

6) Cliente/usuário/consumidor: é todo aquele que recebe um produto ou serviço proveniente de um processo produtivo.

O conceito de processo existe há milhares de anos, mas somente recentemente ele vem sendo aplicado com maior força devido à necessidade de estruturação das atividades e tarefas relacionadas ao sistema produtivo. Na verdade, a gestão dos processos tornou-se mais importante à medida que a gestão da Qualidade foi se tornando também importante para as organizações. A qualidade do processo produtivo antigamente era verificada através das inspeções e, hoje, é feita por meio de todo um trabalho integrado que exige cada vez mais esforços dos níveis gerenciais mais elevados das organizações. Assim, gerenciar efetivamente os processos tornou-se um objetivo estratégico.

Baseado na apostila Fundamentos da gerência de processos, algumas considerações são básicas para se entender a gerência de processos, baseadas em princípios de Qualidade::

- 1) O processo deve ser conhecido por cada um que dele participe;
- 2) Devem ser fornecidas as informações necessárias às pessoas de forma que realizem suas tarefas da melhor maneira possível;
- 3) Os envolvidos no processo devem utilizar os princípios básicos da busca da informação, análise e solução de problemas, para aumentar a eficiência do trabalho.

Nota-se que para que uma gerência de processos tenha êxito, torna-se necessário, ou melhor, imprescindível, que o fluxo das informações percorra o caminho mais adequado possível. Para que cada etapa transcorra da melhor forma, todos que estão envolvidos no processo devem estar cientes de suas funções e responsabilidades e devem ter uma boa comunicação com os demais setores envolvidos no processo. Ou seja, independentemente da dimensão e do alcance de um determinado processo, a Comunicação tem um papel fundamental para que ele dê certo. É como se nos imaginássemos em uma fábrica de doces,

na qual cada etapa é fundamental para que o produto saia como o planejado. Um parafuso que saiu na terceira máquina paralisa todo o processo produtivo e se este imprevisto não for comunicado à pessoa que está na primeira máquina, ela vai continuar enviando materiais e isso causará um transtorno e uma perda de dinheiro e de tempo da empresa. Ou seja, é muito importante lembrar que cada parte que integra a rede da organização é responsável pelo bom desempenho de todo o processo. E para que o fluxo transcorra da melhor forma, a boa comunicação entre estas partes torna-se imprescindível.

3.3) MUDANÇA DE PARADIGMA

“A televisão não dará certo. As pessoas terão de ficar olhando sua tela e a família americana média não tem tempo para isso.”

The New York Times – (18 de abril de 1939)

“A teoria dos germes de Louis Pasteur é uma ridícula ficção.”

Pierre Pochet – prof. de Fisiologia – Toulouse (1872)

“O raio X é uma mistificação.”

Lorde Kelvin – presidente da British Royal Society of Science (1900)

“O avião é um invento interessante, mas não vejo nele qualquer utilidade militar.”

Marechal Ferdinand Foch – Titular de Estratégia – ESG/Fr – (1911)

Vemos que estas afirmações foram proferidas por especialistas nas diversas áreas de atuação e em épocas distintas. Entretanto, mesmo especialistas, foram incapazes de perceber que os modelos que utilizavam como referências para as suas afirmações estavam mudando. Certamente, as maiores barreiras para a implantação das mudanças são os paradigmas. Muitos são capazes de enxergar os problemas nos processos; alguns podem estabelecer, sem embasamento científico, uma solução baseada na experiência pessoal; poucos são aqueles que acreditam precisar realmente de uma abordagem científica, sistemática, planejada e direcionada para solucionar de forma permanente seus problemas. E este já é o primeiro paradigma, principalmente quando se trata da área empresarial.

A partir dos anos 80, as organizações observaram que não era mais possível manter o foco apenas no produto ou no processo, porém era necessário que se tivesse uma visão mais global do ambiente onde atua a organização, com suas forças e fraquezas. Era preciso conhecer o cliente e seus desejos, ou seja, ter uma visão focada no mercado. Havia a necessidade de se ter competência na concepção, desenvolvimento, produção e comercialização, sendo o produto uma consequência das necessidades do mercado, no qual a empresa tornar-se-ia um grande processo.

Chegou-se à Gestão da Qualidade Total (GQT, ou em inglês, Total Quality Management – TQM), isto é, um conjunto de ações que possibilitam administrar a organização com esforço na qualidade em todos os setores, em todas as pessoas, em todos os processos. A qualidade é colocada como ponto central dos negócios e das atividades da organização, sendo disseminada nas atividades de todos os funcionários. Observa-se que a responsabilidade pela qualidade dos processos foi subindo pelos níveis de decisão da organização, saindo do operacional para o tático e chegando finalmente ao estratégico.

Com a evolução do conceito de Qualidade dentro das organizações foram sendo criadas novas ferramentas para adaptar a realidade das empresas aos ideais propostos pelos

princípios de excelência em gestão. Implantação de 5S (Cinco sentidos para dinamizar a organização em uma empresa), Princípios da Qualidade Total, Balance Score Card (medição de forças, fraquezas, objetivos da empresa, ou seja, a realidade em que ela está inserida no mercado, responsabilidade social, entre outras). Portanto, investir em processos na área de Recursos Humanos, Marketing, Financeiro e outros setores tornou-se não somente uma inovação, mas uma necessidade de qualquer empresa que queria se destacar no mercado. Com isso, foi surgindo a ideologia da Gestão da Qualidade e hoje já é uma prática em várias empresas de diversos setores. Os Programas de Qualidade como ISO 9001, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade (PJFQP) surgiram para premiar as empresas que buscam se adequar aos ideais de excelência na gestão, propostos por estes programas.

Nesse sentido, quem lidera as organizações deve estar aberto às mudanças, pois nos dias atuais uma liderança lenta nas decisões pode colocar toda a organização em perigo. Isso não é um privilégio do momento em que vivemos, pois já tem ocorrido ao longo da história. E o administrador de uma organização que não se adapta às mudanças, ou seja, fica preso aos paradigmas, está fora da realidade do mercado vigente, que exige cada vez mais flexibilidade dos profissionais.

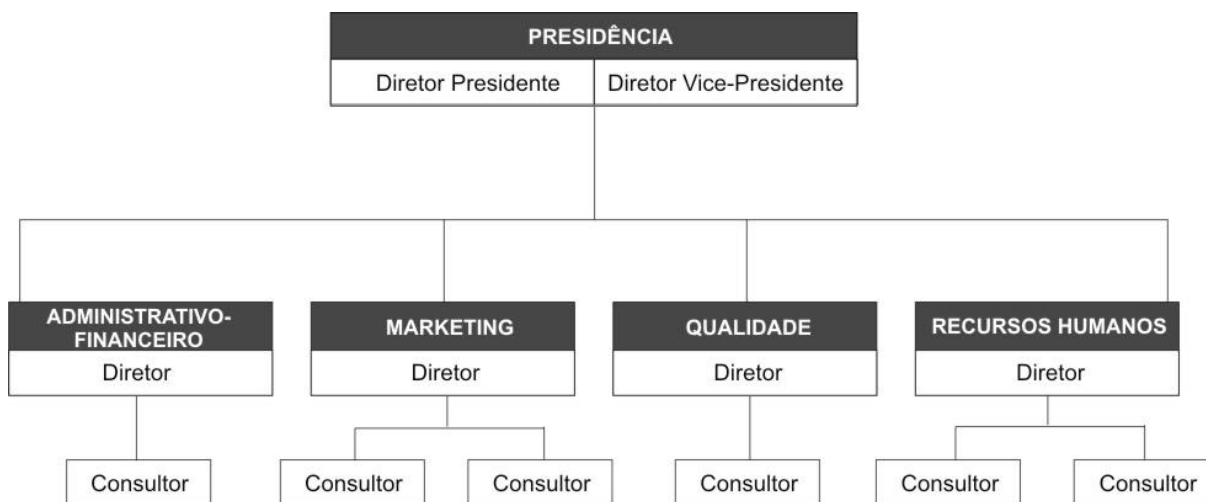
4) CONHECENDO A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR

A Acesso Comunicação Jr. é uma empresa júnior (EJ), ou seja, uma associação civil com fins não-econômicos e que tem o objetivo de capacitar estudantes de nível técnico ou superior na prática profissional com a orientação de professores da área. Todo o capital obtido por uma empresa júnior deve ser aplicado na estrutura da empresa ou na capacitação dos membros. Além disso, a remuneração dos integrantes é proibida pelo Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (CEMEJ). No caso da Acesso, ela é a EJ da Faculdade de Comunicação (FACOM) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Todos os membros que compõem a Acesso são acadêmicos do curso de Comunicação Social que trabalham voluntariamente.

Antes de se tornar uma empresa, a Acesso surgiu, em 1997, como uma idéia de estudantes da FACOM que sentiam falta da aplicabilidade dos conhecimentos teóricos aliada ao empreendedorismo. Com o apoio da professora Alice Gonçalves Arcuri, esses alunos se uniram e decidiram criar a empresa júnior, que começou a funcionar nas casas dos membros e, posteriormente, passou a atuar na Produtora de Mídias da UFJF. Com as discussões e polêmicas em torno da obtenção de uma sala para a Acesso, o espaço onde funcionava um banheiro da Faculdade foi cedido e se tornou a sede da empresa, onde ela funciona até hoje. Os membros fundadores da Acesso tiveram que conseguir o apoio da iniciativa privada e obtiveram, gratuitamente, todo o material necessário para a reforma do banheiro e o funcionamento da empresa.

Em dezembro de 2000, com a aquisição do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), a Acesso foi fundada oficialmente. Uma cerimônia realizada em março de 2001 marcou o início das atividades da empresa na nova sala e, desde então, a cada seis meses ocorre um processo seletivo e uma nova mudança de gestão. Cada membro pode fazer parte da empresa por, no máximo, dois anos, uma vez que a missão da empresa é capacitar os

alunos da Faculdade. A vigente 11ª gestão da empresa assumiu as atividades em setembro de 2006.



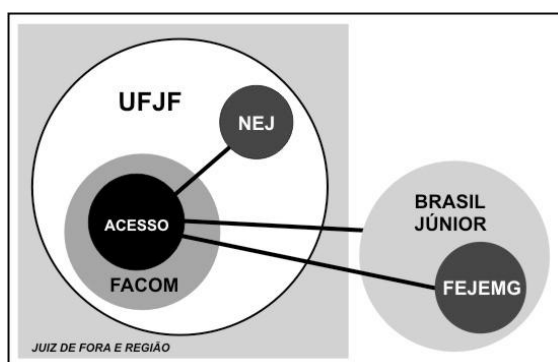
Organograma da Acesso

O organograma representa a realidade da empresa. O número de consultores alocados nos departamentos pode variar de acordo com as mudanças na gestão.

A Acesso já prestou serviços na área de assessoria em comunicação para mais de 60 clientes e seu faturamento anual corresponde a cerca de R\$ 5 mil. A sala da Acesso ocupa uma área de 30m² e conta com três microcomputadores, utilizados para a realização das atividades internas e dos projetos externos da empresa.

As comunidades com as quais a Acesso se relaciona direta ou indiretamente são: Faculdade de Comunicação, Núcleo de Empresas Juniores da UFJF (NEJ), a Universidade Federal de Juiz de Fora, a Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais (Fejemg) e a Federação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior). São estes contatos que dão todos os subsídios para que novas ferramentas administrativas sejam implantadas nas empresas, uma vez que o intercâmbio de informações e experiências é muito utilizado entre as federadas para o seu desenvolvimento e do Movimento empresa Júnior (MEJ).

Os membros da Acesso participam de três reuniões internas (de diretoria, departamental e geral). Há, também, as reuniões semanais do NEJ, dos Comitês departamentais do NEJ, as reuniões mensais da Fejemg, o Encontro Nacional de Empresários Juniores (ENEJ) e o Encontro Mineiro de Empresas Juniores (EMEJ). Todos estes encontros promovem o aprimoramento pessoal e profissional dos membros que participam e, sobretudo, colaboram, significativamente, para o desenvolvimento da empresa, uma vez que as experiências compartilhadas também geram aplicação das inovações em outras empresas.



Comunidades relacionadas à Acesso

Desde que foi fundada, a Acesso determinou os conceitos que norteariam o caminho da empresa. Veja abaixo:

MISSÃO	Capacitar os alunos da Faculdade de Comunicação Social da UFJF para a gestão de imagens, desenvolvendo o espírito empreendedor e fortalecendo a faculdade e o Movimento Empresa Júnior.
VISÃO	Estar em harmonia com a faculdade, possuindo estrutura física e tecnológica adequadas. Consolidar a marca da Acesso na UFJF e no mercado de micro e pequenos empresários da região. Ser parceira de instituições representativas e mais forte dentro do Movimento Empresa Júnior.
VALORES ORGANIZACIONAIS	Profissionalismo Inovação Qualidade Ética

	Criatividade Responsabilidade Social Trabalho em equipe
NEGÓCIO DA ACESSO	Construir, divulgar e assessorar imagens.

4.1) A ACESSO NAS ERAS ADMINISTRATIVAS

Neste presente capítulo, será observada a evolução da Acesso Comunicação Jr., suas fases e suas transformações tendo como referência as quatro eras administrativas propostas por um dos mais importantes autores brasileiros de livros de Administração, Idalberto Chiavenato (1936). Serão utilizados como referência, também, outros pontos abordados no capítulo III, “Administração”.

4.1.1) A ACESSO NA ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA

Através da expressão-chave desta era, “Mecanização das ações humanas”, pode-se dizer que a Acesso começou nesta fase, que foi quando ela foi criada com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula. A partir de então, a mecanização das ações foi se tornando mais clara e cada vez mais necessária. Cada implantação de uma ferramenta administrativa e cada reconhecimento perante o público-alvo demonstraram a evolução da empresa. A criação do CNPJ, a filiação à Fejemg e a implantação das ferramentas administrativas ao longo de sua existência confirmam que a Acesso já passou por esta era.

“A preocupação exclusiva da época estava em estabelecer normas e regulamentos para as atividades, na tentativa de acabar com desperdícios e constantes improvisos” (CHIAVENATO, 1999, *passim.*). Mesmo sendo uma empresa sem fins lucrativos, a Acesso realiza projetos, cujo valor recebido é destinado para pagar as despesas da empresa. E o combate ao desperdício é um dos aspectos mais importantes e trabalhados para o desenvolvimento da empresa, pois o que sobrar das despesas é destinado ao investimento em infra-estrutura.

Por outro lado, estabelecer normas e regulamentos é uma prática constante da Acesso, mas nem sempre os resultados são satisfatórios. O motivo disso é a rotatividade dos membros. A busca permanente de todos que participam do MEJ é criar uma forma de reter os conhecimentos adquiridos pelos membros durante a sua participação na empresa e transformá-los em desenvolvimento para a organização. Mas nem sempre isso é possível, uma vez que não há normas e procedimentos eficazes e suficientes para isso. O lado negativo de criar normas e procedimentos em uma empresa com alta rotatividade de membros é que, se não houver um controle, a cada gestão as normas são modificadas e não há a implantação eficaz de nenhum procedimento. Segundo Chiavenato, “normas rígidas, controle, supervisão e disciplina são palavras que definem as estruturas organizacionais”, talvez este seja o caminho a ser seguido pela Acesso para solucionar este tipo de problema.

“Ao desenvolver-se fortemente dentro da gestão, a burocracia incorporou uma sistemática divisão do trabalho, obediência extrema aos cargos superiores e às normas, além da promoção por competência técnica dentro das organizações” (CHIAVENATO, 1999, *passim.*). Esta afirmação corresponde, parcialmente, ao que ocorre na Acesso, uma vez que a hierarquia é horizontalizada e a divisão por presidentes, diretores e consultores é uma opção administrativa, para garantir a organização da empresa. Já a departamentalização é uma

característica fundamental para o êxito da Acesso, pois cada membro é selecionado de acordo com o perfil que possui para o departamento. E no departamento ele estuda, se especializa e cria técnicas de aprimorar o trabalho do departamento na empresa. Quanto à elaboração de projetos externos, todos os membros se capacitam para desenvolvê-los da mesma forma. O departamento de Qualidade, que é que gerencia e aprova os projetos, também escala as equipes com membros experientes e não-experientes em determinado tipo de projeto, para promover a capacitação de todos (ver ANEXO A).

“No final da Era Clássica, surge a preocupação com as relações humanas no ambiente de trabalho, não somente a respeito das questões salariais como também dos aspectos motivacionais e sociais” (CHIAVENATO, 1999, passim.). Esta afirmação está totalmente de acordo com o que acontece no cotidiano da empresa. O departamento de Recursos Humanos (RH) é o responsável por manter o clima organizacional adequado na empresa e a motivação é uma das preocupações fundamentais da Acesso. Por exigir muita dedicação do membro, que faz sacrifícios pessoais e não tem remuneração pelo trabalho, as campanhas motivacionais são ferramentas fundamentais para manter o bom clima dentro da empresa. Na 10ª gestão foi aplicada a primeira pesquisa de clima na empresa (ver ANEXO A), na qual foram avaliados os níveis de satisfação dos membros com relação à estrutura da empresa, ao trabalho desenvolvido, à disponibilidade de informações, às atitudes dentro e fora do departamento, ferramentas administrativas utilizadas e a produtividade pessoal. Outra ferramenta que avalia muito bem o clima dentro da empresa é a 360°, na qual é feita uma avaliação a cada gestão em que o membro se auto avalia e avalia todos os outros (ver ANEXO A). Com ela, o departamento de Recursos Humanos (RH) tem plena consciência de como está o grau de satisfação das pessoas com relação aos demais membros, bem como quais são os problemas e as soluções propostas por cada um. Ao preencherem o checklist, todos têm que justificar o

que disser. Isso auxilia muito o trabalho do RH, uma vez que nem sempre há membros do departamento na empresa observando todas as ações que acontecem.

4.1.2) A ACESSO NA ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA

“A Era Neoclássica se preocupou em unir os estudos a respeito da formalidade das operações com as relações humanas no trabalho. As teorias foram altamente influenciadas pela psicologia organizacional e passaram a desenvolver estudos sobre dinâmica grupal e tomada de decisão”. (MORGAN, 1996, passim)

Assim como descrito na Era Clássica da Acesso, a preocupação com a satisfação dos consultores sempre foi um dos fatores primordiais praticados na empresa. E para tal, desde a seleção dos membros, a preocupação do RH é efetivar as pessoas que se adequam ao perfil exigido pelo departamento. Para tal, a Acesso conta com o trabalho de Psicologia Organizacional da empresa júnior de Psicologia da UFJF, a APSI, que é responsável por fazer a dinâmica de grupo e a primeira seleção dos membros. A segunda seleção é feita pelo RH da Acesso. Assim, confirma o autor Morgan através da idéia que “os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido à sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar”.

“Neste novo cenário, o administrador foi encarado como um planejador constante, que precisava rever seus objetivos e métodos a partir do ambiente em que operava” (CHIAVENATO, 1999, passim). Pensando neste aspecto, a Acesso passa constantemente por transformações, que exigem cada vez mais adaptação da empresa a uma nova realidade. O Planejamento Estratégico (PE) é um exemplo que corresponde a esta realidade. Na 10ª gestão, quando o PE estava prestes a completar os quatro anos previstos para a finalização, foram observados pontos que deveriam ser alterados e adequados à nova realidade da empresa. Estas modificações foram feitas e, na vigente 11ª gestão, está sendo elaborado o novo PE, que ficará

em vigor por mais quatro anos. A participação no Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade impulsionou grandes mudanças na empresa, uma vez que ela foi avaliada e os aspectos positivos e negativos foram apresentados para adequar a Acesso a uma empresa que visa o rumo da excelência interna e perante o cliente. O novo PE está sendo elaborado de acordo com tais observações.

Para Morgan, “as organizações eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais e estreitavam a departamentalização, definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa em conexão com tarefas enfrentadas pela organização como um todo”. Na Acesso, por mais que haja a departamentalização, conforme já dito, a hierarquia é horizontalizada e todos os membros têm o mesmo poder de decisão e eles se reúnem, no mínimo, uma vez por semana em reunião geral para discutir e opinar sobre o andamento dos projetos, as decisões e as novidades para a empresa.

“A Administração se volta para o crescimento contínuo, além da focalização nos resultados”(CHIAVENATO, 1999, passim). A Acesso, por mais que não possua fins lucrativos, precisa pagar os gastos básicos de uma empresa. Além da vontade de capacitação dos membros, um dos objetivos de realizar projetos externos é obter capital para girar dentro da empresa, promovendo sua evolução e mantendo a situação estável para atuar em casos de imprevistos, como o estrago de um computador, por exemplo. Por isso, a busca por clientes é constante na Acesso e, para tal, o trabalho do departamento de Marketing é essencial. Os membros da Acesso acreditam que a propaganda de um cliente satisfeito com o serviço prestado é a melhor estratégia a ser trabalhada com o público-alvo: os clientes relacionados à Faculdade de Comunicação, à UFJF e aos micro e pequenos empresários da região. Com argumentos como apresentar um serviço com qualidade, oferecer o preço 30% abaixo do mercado e ainda entregar o projeto orientado por um professor da área, a Acesso desenvolve sua imagem, buscando fidelizar cada vez mais clientes.

“Equipes multidisciplinares passaram a atuar na produção, atentas às tecnologias utilizadas, que impuseram diferentes cobranças às organizações e aos indivíduos” (CHIAVENATO, 1999, *passim*). Este é um ponto pelo qual a Acesso ainda não conseguiu passar. Por mais que possua o apoio da Faculdade de Comunicação Social no abrigo da sede e no pagamento de contas de telefone e luz da empresa, os outros gastos são muito grandes e nem sempre o valor cobrado nos projetos são suficientes para melhorar a infra-estrutura da empresa de acordo com o seu desenvolvimento interno. Uma sede maior suportaria um número maior de membros, geraria menos carga horária de cada um e promoveria o atendimento a um número maior de clientes. Mais computadores adequados fariam aumentar a qualidade dos projetos apresentados e fariam com que o crescimento da Acesso fosse significativamente acelerado e adequado à demanda que ela possui. O desenvolvimento interno, dos departamentos com relação à área administrativa, evolui espantosamente a cada gestão, mas o crescimento perante o público externo ainda é abaixo do que se pode esperar da Acesso em função de falta de infra-estrutura adequada.

4.1.3) A ACESSO NA ERA DA INFORMAÇÃO

É a fase das organizações "enxutas", que utilizam o menor espaço possível e também o menor tempo na realização das tarefas. O trabalho é mais ágil e competitivo, desenvolvido sob padrões de excelência advindos das teorias anteriores. Neste aspecto, a Acesso trabalha no mínimo espaço possível, mas não por evolução, e sim por não ter condições de ser ampliada dentro da Faculdade. O trabalho é ágil, de acordo com a possibilidade da empresa e da necessidade do cliente. Poderia ser mais, caso tivesse uma melhor infra-estrutura e um maior número de membros.

“A ligação entre organização e "papitada" de desfez: muitos escritórios se tornaram virtuais, contando com centros de processamento de dados” (CHIAVENATO, 1999, passim). A Acesso ainda não alcançou, totalmente, este nível de desenvolvimento. Na empresa ainda há muitos papéis arquivados, que os membros temem desfazê-los, por acreditarem que poderão ser importantes algum dia. E essa teoria foi passada por muitas gerações. A prática de descartar o que for necessário sugerida pela ferramenta de gestão dos 5S (Cinco sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde, auto-disciplina) é aplicada na empresa, mas poderia ser mais eficiente. Conforme comunicado aos membros da empresa quando em avaliação do PJFQP, a Acesso possui muitos arquivos em papel. Este fato poderia ser solucionado com a utilização de programas de computadores específicos para tal, o que economizaria em impressão deste material, traria mais agilidade e aumentaria o espaço físico.

“Na Era da Informação, menos tempo é gasto com os processos internos e mais tempo é dedicado ao cliente, seguindo padrões de qualidade. Os trabalhadores passam a conhecer melhor a necessidade do cliente e fortalecer o relacionamento entre consumidor e organização”(CHIAVENATO, 1999, passim). E esta é um busca constante do departamento de Marketing da Acesso. Campanhas de focalização de clientes, de tendência do mercado, análise de demanda (Ver ANEXO A) e realização de pesquisa de mercado (Ver ANEXO A) são ações que favorecem o conhecimento mais aprofundado dos clientes ativos e potenciais da Acesso. A partir daí, monta-se uma equipe de visitas em busca dos novos clientes para a empresa. Entretanto, o tempo gasto com procedimentos internos ainda é muito grande, comparado ao que seria ideal para atender a um número maior de projetos externos. Isso é relevante ressaltar, pois por se tratar de uma organização em que os alunos estão, primeiramente, aprendendo a administrar uma empresa, o tempo gasto para dedicação à empresa é superior ao gasto por uma empresa de Comunicação que está interessada somente em prestar os serviços. Isso é um fator que diferencia a Acesso das demais empresas de

Comunicação da cidade. O fato de os membros terem que estudar os processos administrativos e estar sempre em contato com as novidades da gestão pela Qualidade, muitas vezes a Acesso apresenta um padrão de gestão e práticas superiores às empresas que prestam serviços de Comunicação da cidade.

“Novas idéias foram lançadas a respeito dos Recursos Humanos. As pessoas são encorajadas a valorizar a ação e a tentativa” (CHIAVENATO, 1999, passim). O RH da empresa valoriza muito isso e a iniciativa é uma característica muito trabalhada e estimulada na Acesso. E, dentre as ações promovidas para este fim, na 9ª gestão foi implantado o Prêmio Iniciativa Júnior, em que premiava o membro que teve maior iniciativa durante a gestão.

“Portanto, os erros podem acontecer em nome da mudança e da criação” (CHIAVENATO, 1999, passim). E acontecer algo de forma inadequada é comum na Acesso, uma vez que os membros muitas das vezes se deparam pela primeira vez com clientes, com projetos e com as adversidades de uma empresa. Muitos dos consultores começam a fazer parte da empresa no primeiro período de faculdade e mesmo os que estão em outros períodos também se deparam com experiências inesperadas. E é assim que surge o aprendizado. Mas o que é mais importante, ainda, é aprender com o erro. E é muito comum ex-membros dizerem que toda experiência com relação a mercado e trabalho em equipe que possuem, foi fruto do aprendizado na Acesso. Com a grande rotatividade dos membros, muitos dos aprendizados advindos com os erros não são repassados para as outras gerações e isto faz com que eles se repitam. Este problema poderia ser melhor administrado se houvesse uma forma de arquivar estes erros e como eles foram solucionados. Quanto aos projetos, isso já é feito com o relatório que é elaborado ao final de cada projeto. Nele, constam os aprendizados obtidos durante o andamento do mesmo e o que não deve ser cometido em projetos como aqueles.

“Os trabalhadores passam a participar dos sistemas de decisão, a partir de uma estratégia baseada no consenso e na confiança. Além disso, prioriza-se a visão comum entre

diretores e funcionários. Ambos precisam saber exatamente o que a empresa pretende” (CHIAVENATO, 1999, *passim*). Conforme já dito, a hierarquia é horizontalizada e todos têm o mesmo direito de opinar e sugerir inovações para a empresa. Chega-se a um consenso e as ações devem ser tomadas de acordo com a missão e a visão, valores e de acordo com o estatuto e regimentos internos da Acesso.

“Os departamentos passam a escolher a estratégia de produção que melhor condiz com a sua realidade, aliando-se ao sistema burocrático e previsível ou então ao experimental e inovador”. Esta é uma característica mais marcante da Acesso, pois quase todas as ações são experimentais e inovadoras para cada um que por ali passa, aprende e deixa um aprendizado. Cada estudo que é feito para aprimorar as atividades dos departamentos é apresentado à empresa e arquivado para as próximas gestões. A partir daí, o que for inovador e útil para a empresa pode ou não ser transformado em meta do planejamento estratégico. Todos opinam e buscam aliar as ações às necessidades da Acesso.

“Provavelmente, o futuro do mundo dependerá da habilidade dos administradores em utilizar construtivamente os conhecimentos do passado, ajustar rapidamente o presente e preparar a organização para o salto decisivo em direção ao futuro com a adoção de novos procedimentos compatíveis com os desafios do século XXI”.

Esta citação de Chiavenato define muito bem o perfil dos membros que trabalham na Acesso. A busca pela inovação e pelo crescimento pessoal e profissional do membro é o que impulsiona a empresa. A habilidade de cada um é aprimorada a cada dia, a cada novo projeto e a cada ferramenta implantada. Tudo isso para fazer com que a Acesso se torne uma empresa de Comunicação que esteja inserida nos padrões da Excelência. Cada passo que a empresa dá rumo ao aprimoramento é base do que foi planejado e implantado por gestões anteriores. Segundo Marcello Machado, diretor-presidente da gestão vigente, “se não fosse a base que as outras gestões plantaram, nós não estaríamos no degrau que estamos. Hoje, nós trabalhamos

para a Acesso crescer e dar resultados imediatos e também quantitativos e qualitativos para outras gestões”.

No quadro abaixo estão as principais ações da Acesso rumo à gestão da Qualidade ou da Excelência.

HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

2001	Implantação do Departamento de Qualidade.
2002	Primeira aplicação da avaliação de desempenho 360°
2003	Implantação do Sistema 5S de Qualidade.
	Primeiros estudos do BSC e das ferramentas de Planejamento Estratégico.
	Filiação à Fejemg e ao NEJ.
2004	Elaboração das auditorias de manutenção do Sistema 5S.
	Formulação das metas e início do Planejamento Estratégico.
	Implantação dos relatórios mensais de atividades dos departamentos.
	Implantação de ferramentas de gerenciamento financeiro, como boletim e fluxo de caixa.
2005	Implantação do primeiro fluxograma de gerenciamento de projetos da empresa.
	Primeiros estudos sobre Qualidade Total.
	Criação dos primeiros Manuais de Procedimentos Departamentais.
	Reformulação do estatuto e dos regimentos internos.
2006	Participação da auto-avaliação do PMQP, promovida pela Fejemg.
	Padronização dos arquivos e documentos.
	Reformulação do gerenciamento de projetos da empresa de acordo com o PDCA.
	Reformulação das pesquisas de satisfação.
	Reformulação das auditorias internas de Qualidade.
	Aplicação da primeira pesquisa de clima organizacional.
Primeira participação no PJFQP.	

4.1.4) A ACESSO NA ERA DO CONHECIMENTO

“O ato de compartilhar conhecimentos, que sucede o de informações, consiste em uma nova concepção das relações internas nas organizações. O envolvimento com o processo de produção aumentou, assim como a responsabilidade sobre ele”. Mesmo que alguns projetos desenvolvidos pela Acesso sejam orientados por professores da Faculdade, a responsabilidades dos mesmos perante o cliente é inteiramente da empresa. O ensino de como atuar em determinado projeto é transmitido do membro mais experiente para aqueles que não sabem como fazer. O aprendizado é constante. Muitos consultores não dominam determinados programas de computador necessários para a elaboração de projetos. A capacitação é meta da empresa e todos precisam aprender a atuar em quaisquer tipos de serviços que a Acesso presta.

Depois de finalizado, o projeto passa pela vistoria do departamento de Qualidade e do professor-orientador, quando há. O que é muito observado, é que o cliente quer ter o serviço no prazo e com a qualidade que a Acesso se propôs a apresentar. Por isso, a responsabilidade de manter a boa imagem da empresa é muito grande para os membros da Acesso.

“Estamos vivenciando um momento com muitas particularidades, onde a economia começa a girar em cima de ativos intangíveis como marcas, patentes, conhecimento, inteligência, sistemas de informação e isso tudo requer novo estilo de gerenciamento de pessoas”. (FELÍCIO, Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>, Acesso em 10 de ago. 2006)

Pode-se dizer que a Acesso reconhece essa nova fase, em que a importância de manter uma boa imagem da empresa se torna um diferencial no mercado. O departamento de Marketing, que é o responsável por zelar pela imagem da Acesso, investe em campanhas, eventos para o público-alvo e na implantação de ferramentas para fidelizar clientes. Mas mais do que isso, os membros da empresa devem estar satisfeitos com o trabalho que desenvolvem.

Por isso, o RH aplica campanhas motivacionais, avaliações do clima da empresa, reuniões para acompanhar o andamento das metas pessoais dos membros e suas atuações em projetos (ver ANEXO A) e age de acordo com a peculiaridade de cada um.

“Em boa medida, ser inteligente neste novo mundo é estar significativamente conectado em várias redes de aprendizado, compartilhamento e criação, que se unem e se desfazem não por normas, regras, decretos ou fronteiras organizacionais, mas pelo combustível do interesse em aprender, trocar experiências, desenvolver projetos e mesmo desenvolver algum tipo de sentimento de identidade a partir da base de conhecimento individual e coletivo” (TERRA, Disponível em <http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>. Acesso em 15 set. 2006)

A busca pelo aprendizado é o que move a participação na Acesso. Sendo assim, todos que participam do processo de seleção para a empresa não buscam somente uma experiência para acrescentar ao currículo, e sim mais conhecimento na área. Muitos reconhecem que o mercado está precisando cada vez mais de profissionais capacitados e experientes em determinadas áreas. E na Comunicação não é diferente. Todos que saem da Acesso possuem uma bagagem de conhecimento, de contatos e de experiências que muitas vezes se tornam diferenciais na competição por um emprego. A visão empresarial e empreendedora dos membros de empresas juniores é um grande adicional à carreira de qualquer um. O “colocar em prática” o que é aprendido em sala de aula se torna cada vez mais enriquecedor, à medida que a troca de experiências gera o conhecimento coletivo. O empresário júnior aproveita a oportunidade que a faculdade oferece para aprender mais em um tempo menor. Eles enfrentam a realidade do mercado antes de estar formado e são responsáveis pela imagem de uma empresa.

4.2) GESTÃO POR PROCESSOS NA ACESSO

“Na verdade, a gestão dos processos tornou-se mais importante à medida que a gestão da Qualidade foi se tornando também importante para as organizações. (...) Assim, gerenciar efetivamente os processos tornou-se um objetivo estratégico.” (FIGUEIREDO, Moacyr, 1996). A Acesso é baseada, desde que foi criada, na gestão de processos. Isto porque cada atividade, cada projeto, cada ação executada sempre visava e visa um ideal comum a todos: a evolução e profissionalização da Acesso enquanto empresa. Por isso, a departamentalização com suas regras específicas, as regras do regimento da empresa, do regimento do estatuto da federação e o processo de execução das atividades internas e dos projetos são exemplos de processos. Cada processo, ou parte dele, fica sob responsabilidade de uma pessoa, mas visa atingir um objetivo maior, determinado pela organização. Esta é a base de uma empresa que planeja o caminho, a forma e as ações que devem ser realizadas para se atingir um objetivo. De acordo com o que foi explicado no capítulo III, há três regras para que um processo alcance seus objetivos. Veja como elas se aplicam na Acesso:

“O processo deve ser conhecido por cada um que dele participe” (FIGUEIREDO, Moacyr, 1996). Tanto nos processos relacionados ao departamento, quanto aos projetos e ao planejamento estratégico, todos os membros devem conhecer todas as etapas do processo, bem como os objetivos para tal fim. No caso dos processos do departamento, semanalmente os membros se reúnem para discutir ações relacionadas aos processos internos, determinando como e quem vai realizar determinada ação. O diretor dá as coordenadas e auxílios necessários. No caso do projeto, há um gerente de projetos, que fica responsável pelo cumprimento das etapas e o departamento de Qualidade avalia, semanalmente, o andamento do mesmo (Ver ANEXO A). Já no planejamento estratégico, a avaliação do andamento das metas é feita quinzenalmente pela Presidência (Ver ANEXO A). Cada meta tem uma pessoa responsável por cumpri-la. E, em reunião geral, esses resultados são apresentados bem como

os motivos pelos quais foram ou não foram realizados. (Ver ANEXO A). Todas as justificativas são registradas em ata e esta é transmitida a todos os membros.

“Devem ser fornecidas as informações necessárias às pessoas de forma que realizem suas tarefas da melhor maneira possível” (FIGUEIREDO, Moacyr, 1996); Todas as informações são disponibilizadas e discutidas em reunião. Se o membro não compareceu, ele pode recorrer às atas ou aos próprios membros para se inteirar das informações.

“Os envolvidos no processo devem utilizar os princípios básicos da busca da informação, análise e solução de problemas, para aumentar a eficiência do trabalho” (FIGUEIREDO, Moacyr, 1996). A iniciativa para resolução de problemas é um dos valores mais incentivados na Acesso. Os caminhos pelos quais cada um soluciona um tipo de problema depende da situação. Quando é um assunto muito sério e polêmico, a diretoria discute em reunião e leva para a empresa com as soluções propostas. Em reunião geral, há votação e sugestões de novos caminhos. Em decisões mais simples, o resultado é obtido através de discussões em reunião geral.

4.3) A MUDANÇA DE PARADIGMA NA ACESSO

“Certamente, as maiores barreiras para a implantação das mudanças são os paradigmas”. O que não poderia haver na Acesso são os paradigmas, pois nada evolui quando se prende ao passado. Mas, como já foi dito, na Acesso muitas pessoas se esquecem desse fato e se prendem ao que foi passado como sendo uma tradição ou procedimento a ser seguido. Muitas vezes, o contexto já mudou e aquilo que foi ensinado não mais se adequa à realidade vigente. Por isso, muitas vezes esse conceito de mudança de paradigma é relativo. No caso da Acesso, em que há uma grande rotatividade dos membros, às vezes as idéias das pessoas que

fazem daquela gestão são divergentes dos planos traçados pela gestão anterior. E isso pode ser bom à medida que as mudanças vêm a acrescentar, positivamente, aos planos da empresa. Caso sejam modificações pouco significativas, essa mudança de planos a cada gestão pode ser prejudicial, uma vez que em uma gestão de processos sempre há um planejamento para uma ação. No caso de mudanças constantes, o resultado obtido é negativo, pois acaba que, quando a ação está prestes a ser colocada em prática, ela muda e tem início um outro processo de planejamento para o mesmo problema. Se isto se tornar uma prática a cada gestão, as ações não serão implantadas e nenhum planejamento a um prazo superior a seis meses (que corresponde à duração de uma gestão) nunca terão continuidade.

“A qualidade é colocada como ponto central dos negócios e das atividades da organização, sendo disseminada nas atividades de todos os funcionários. Observa-se que a responsabilidade pela qualidade dos processos foi subindo pelos níveis de decisão da organização, saindo do operacional para o tático e chegando finalmente ao estratégico” (FIGUEIREDO, Moacyr, 1996)

A Qualidade na gestão passou a ser preocupação da empresa desde que foi criado o departamento de Qualidade, em 2001. A partir daí, os membros passaram a implantar ferramentas como o 5S, a Qualidade Total e o gerenciamento dos projetos. Tudo isso para dinamizar os processos e apresentar um serviço de qualidade para o cliente e aprimorar os processos internos.

“Nesse sentido, quem lidera as organizações deve estar aberto às mudanças, pois nos dias atuais uma liderança lenta nas decisões pode colocar toda a organização em perigo”. Pensando neste aspecto, a Acesso passa constantemente por transformações, que exigem cada vez mais adaptação da empresa a uma nova realidade. Vencer a concorrência, ter preço acessível e ao mesmo tempo manter o custo da empresa, entregar um projeto ao cliente com qualidade, motivar os membros, ter uma infra-estrutura suficiente para atender à demanda da empresa, além de capacitar os consultores em Administração de empresa e projetos de

Comunicação. Tudo isso sem atrapalhar os conhecimentos acadêmicos. Estas são algumas das realidades enfrentadas pela Acesso atualmente e às quais os consultores precisam se adequar. E o que impulsiona a Acesso é a motivação e a vontade de aprender de cada um que dela faz parte. Com a convivência, cada um se torna responsável, de certa forma, pela evolução da empresa. Com o dia-a-dia, o membro descobre que trabalhar em conjunto para um bem comum pode gerar resultados inacreditáveis e que o planejamento é a alma de um negócio.

5 - CONHECENDO A BELGO ARCELOR

Fundada há 85 anos, a Belgo-Arcelor Brasil tem como principal acionista o grupo europeu Arcelor, o segundo maior produtor de aço do mundo, com 110 mil empregados em mais de 60 países e faturamento anual de cerca de 30 bilhões de dólares. No Brasil, é controlada pela Arcelor Brasil, uma empresa recentemente criada a partir da fusão da própria Belgo, da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e da Vega do Sul.

A Belgo-Arcelor Brasil é um dos maiores grupos privados do país, com atuação principal nos setores de siderurgia e trefilaria. Em 2005, registrou lucro líquido consolidado de R\$ 3,3 bilhões. Possui mais de sete mil empregados distribuídos em 12 organizações, além de instituições internas e da Fundação Belgo-Arcelor Brasil.

O setor siderúrgico da Belgo-Arcelor Brasil é composto por sete unidades: as usinas de João Monlevade, Sabará, Juiz de Fora e Itaúna (MG), Grande Vitória (ES), Piracicaba e São Paulo (SP). A capacidade de produção anual do grupo é de cinco milhões de toneladas de laminados de aço, como vergalhões, barras, perfis e arames, destinados à construção civil.

Além de siderurgia e trefilaria, as empresas Belgo-Arcelor Brasil atuam ainda nos setores florestal, de exportação, de prestação de serviços e de geração de energia elétrica.

Todas as empresas industriais do Grupo Arcelor são certificadas em seus sistemas de qualidade conforme a norma ISO 9002. Cinco das seis unidades siderúrgicas, além da BMB, são certificadas segundo a ISO 14001; cinco unidades já conquistaram a OHSAS 8800 e a Usina de Juiz de Fora possui a SA 8000. A Fundação Belgo-Arcelor Brasil é associada ao Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), ao Rits (Rede de Informação para o Terceiro Setor), à Fundamig (Federação

Mineira de Fundações de Direito Privado) e ao Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social. A Belgo-Arcelor Brasil é detentora do selo Abrinq de Empresa Amiga da Criança.

Além disso, a Belgo- Arcelor Brasil integra o grupo de trabalho, coordenado pelo Instituto Ethos, que levanta subsídios para a elaboração da norma internacional ISO 26000, a primeira da série voltada para a responsabilidade social.

A sede da Belgo Brasil está localizada em Belo Horizonte (MG) e é ela que coordena as atividades das outras sete usinas e responde pelas ações que envolvem a Belgo Brasil. Já cada usina tem que seguir um padrão determinado pela corporação e cada uma é responsável pelas ações de desenvolvimento interno, externo e de responsabilidade social, fator muito evidenciado nas gestões da Belgo Arcelor.

A Usina de Juiz de Fora é uma das mais modernas indústrias do setor siderúrgico brasileiro. A unidade está localizada no Distrito Industrial da cidade, o que lhe garante acesso aos principais sistemas rodoviário e ferroviário do Sudeste e aos portos da região.

É uma usina semi-integrada que trabalha com sucata e gusa. Produz laminados longos e trefilados. Seus produtos têm larga aplicação na construção civil (arames, pregos e vergalhões), na indústria (barras mecânicas, fio-máquina e arames) e na agropecuária (arames farpados, ovalados e grampos). Foi a primeira siderúrgica de aços longos certificada na norma ISO 9001 e, em 1997, recebeu a certificação ISO 14001, o que lançou as bases para uma nova postura ambiental no setor siderúrgico. Também é certificada na norma BS 8800 (saúde e segurança ocupacional).

Em 2003, tornou-se a primeira siderúrgica brasileira certificada na norma SA 8000, criada pela Social Accountability International (SAI). Baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e das Nações Unidas sobre os Direitos Humanos, a SA 8000 avalia o comportamento das empresas em relação a nove temas:

trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

Das grandes conquistas em premiações relacionadas a Programas de Qualidade, a Belgo Juiz de Fora se destacou e foi premiada em 2004 com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e com o Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ). Em 2006, o grande marco foi o Prêmio Iberoamericano de Qualidade.

5.1) A COMUNICAÇÃO NA BELGO

O presente capítulo tem o objetivo de analisar o funcionamento da Comunicação na unidade de Juiz de Fora da Belgo, seguindo o conteúdo exposto no conteúdo do capítulo II, “A Comunicação Organizacional”.

No início dos anos 90, quando a empresa ainda pertencia à Mendes Júnior, sentiu-se a necessidade de trabalhar a Comunicação interna da empresa e perante a comunidade. Foi então que surgiu o setor de Comunicação, cujo trabalho foi desenvolvido por um jornalista contratado para criar um jornal interno e um plano de Comunicação. Atualmente, este setor conta com o trabalho de uma assessora, uma técnica e duas analistas. Ele é responsável por gerenciar a Comunicação interna, externa, bem como as ações sociais e culturais que envolvem a marca da empresa.

O conceito de Comunicação Organizacional proposto por Goldhaber: “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si, (...) fluxo de mensagens dentro de uma

rede de relações interdependentes” se adequa à realidade do setor de Comunicação da Belgo. Isso se deve ao fato de a Comunicação ser utilizada na empresa como mediadora das necessidades tanto da direção, quanto dos funcionários. A chamada “rede de informações” é bastante difundida nas práticas da empresa e é utilizada para garantir o bom andamento dos processos de diversos setores, cada qual com o seu objetivo, mas todos atendendo a um mesmo fim proposto pela empresa Belgo em todas as sedes espalhadas pelo mundo.

No caso de Juiz de Fora, a tomada de decisões se dá de acordo com o aval e a checagem da Central em Belo Horizonte, embora as ações internas e de interesse exclusivo da Belgo Juiz de Fora sejam planejadas e executadas sob responsabilidade da diretoria e gerência locais. Por isso, o fluxo de informações dentro da usina de Juiz de fora tem que funcionar da melhor maneira possível, para que os resultados sejam repassados para a Central de Belo Horizonte, que por sua vez, repassa para a sede mundial o que for necessário. Por ser uma corporação, o contato com acionistas é feito pela Gerência Corporativa de Relações com Investidores. O contato com clientes é feito pela Diretoria Comercial, a qual inclui Marketing, e ainda pelas Gerências de Programação da Produção e Logística, em cada usina, e pelas Gerências Técnicas (atendimento pré e pós-venda). E o contato com os fornecedores é feito pela sede em Juiz de Fora. Dessa forma, a “rede” deve fluir da melhor maneira possível e grande parte do seu andamento fica sob responsabilidade da área de Comunicação.

O fato do setor de Comunicação ter contato diretamente com a direção da Belgo era um fator que garantia os direitos da Comunicação adequados à realidade da empresa, tendo presente a diretora, que poderia expor as necessidades e os planos do setor, quando necessário. Com a mudança ocorrida em função da saída do diretor Cláudio Horta, o setor de Comunicação passou, em janeiro de 2007, a ser subordinado ao departamento de Recursos Humanos, o que para a analista Carmen Calheiros não vai representar em perda de qualidade

ou prestígio do setor. “A Belgo Juiz de Fora está se adequando à corporação. Com a mudança, houve um enxugamento de estrutura, diminuindo o número de gerências e incorporando o setor de Comunicação ao de RH. Não é de maneira alguma perda de importância ou prestígio, uma vez que a Comunicação sempre teve muito contato com o RH”.

Segundo o autor João Carissimi (2001), “Comunicação Organizacional tem a ver com o planejamento estratégico, uma vez que envolve os fenômenos, ou processos: imagem, realidade e identidade”. Na Belgo, a Comunicação está totalmente relacionada ao planejamento estratégico, pois ela é utilizada como estratégia para alcançar os objetivos da empresa. Ela faz parte do planejamento estratégico e era cobrada, até a última gestão, pela direção do Belgo Juiz de Fora. A assessora e as analistas participam das reuniões anuais de estruturação do planejamento estratégico e devem responder, mensalmente, pelo andamento das metas.

Assim que a empresa define o mapa geral, a Comunicação tem os objetivos estratégicos de responsabilidade dela. São definidos os indicadores, avaliados mensalmente, informatizados em um software. E todos os setores da empresa estão subordinados a um mesmo sistema de gestão. Para comprovar isto, há um quadro de Gestão à vista (quadro do painel de bordo), em que se pode visualizar todos os setores e suas responsabilidades no planejamento estratégico da empresa.

“O processo de Comunicação Organizacional é o de maior relevância, uma vez que converte a identidade e a realidade organizacional em imagem organizacional. Pois, a identidade e a realidade organizacional só têm valor se é comunicada aos empregados, acionistas, clientes, fornecedores, à comunidade, e à imprensa, e, desta forma compartilhando os valores, a missão e as estratégias da organização com seus públicos” (CARISSIMI, 2001,P.10).

É muito válido ressaltar este aspecto, afirma a analista de Comunicação da Belgo, Carmen Calheiros:

Hoje a fronteira ampliou para a comunicação, pois o profissional não tem que atender somente ao patrão e ao empregado. Ele tem conhecer profundamente a empresa e saber o que ela é capaz e onde ela quer chegar. O profissional da comunicação tem que fazer sempre mais e apresentar os resultados obtidos com o trabalho.

É desta forma que também é trabalhada a imagem da empresa pelo setor de Comunicação perante não somente o público interno, mas também o externo. Torna-se função do assessor de Comunicação dar suporte para que a marca da empresa sobressaia, não importando qual setor, especificamente, a promoveu. “O nosso papel é, portanto, fazer a liderança se projetar, juntamente com a marca da empresa”, como afirma Carmen ao dizer que as ações da Belgo eram muito personificadas na figura do ex-presidente Cláudio Horta, tendo sido realizadas pela Comunicação ou não, era o nome da Belgo, na imagem do ex-diretor, que era apresentada ao público interno e externo.

“Durante muito tempo, a Comunicação teve pouco valor nas organizações, sendo avaliada como gasto dispensável e não sendo incluída nos orçamentos dos planejamentos estratégicos” (Marco César Goldberg, 1995). Já na Belgo isto não acontece, pois o orçamento destinado para investimentos de cada setor é decidido de acordo com a necessidade e o planejamento dos mesmos e com a realidade da empresa. No caso da Comunicação, logo no início do ano, quando os recursos são autorizados, as ações do Plano de Comunicação já estão traçadas, bem como suas inovações e adequações ao que a empresa se propõe a realizar naquele ano. Outro fator que proporciona uma valorização deste setor na Belgo é que a diretora e as analistas participam da reunião anual do planejamento estratégico, o que garante uma participação no momento de adequar os planos da Comunicação aos ideais da empresa.

“O perfil fechado e sem nenhuma vontade de informar e capacitar as massas trabalhadoras ou, ainda, de dialogar com consumidores fragilizados em seu poder de escolha e, pior, sem meios jurídicos para fazerem valer seus direitos” (Marco César Goldberg, 1995). Este modelo não ocorre de maneira alguma na Belgo, pois segundo Carmen, a grande

preocupação da empresa é que os funcionários sintam-se satisfeitos e motivados com a empresa. “O público interno é o nosso maior cliente. Os programas de qualidade de vida que desenvolvemos para os nossos funcionários são a nossa maior demanda”, afirma a analista. Ela garante que há um cuidado muito grande no que é apresentado ao público interno, uma vez que ele é muito especializado. 97% dos 1200 empregados da Belgo Juiz de Fora possuem o segundo grau completo. E a comunicação é utilizada como estratégia para adequar as vontades dos empregados, aos ideais da empresa, que é possuir funcionários cada vez mais informados e adequados às novidades do “negócio” da empresa.

A nova visão empresarial que surgiu em 1990 e vem se configurando até hoje não é diferente do que acontece na Belgo. “Exigências do cliente, rapidez na difusão das informações, alta tecnologia, necessidade de respostas rápidas, leis de proteção ao consumidor, globalização, aspirações trabalhistas e preocupação com o meio ambiente romperam com os paradigmas do mercado”. E na Belgo também romperam. Mesmo tendo consciência que qualquer empresa visa o lucro para se manter no mercado e poder oferecer os bens para os funcionários e clientes, na Belgo essa informação é tratada de outra forma. Em conversas com membros do setor de Comunicação da empresa nota-se que há uma grande maior preocupação, por parte da diretoria da empresa, que os funcionários estejam motivados e satisfeitos com o trabalho. A impressão que se tem é que a ideologia perpassada ao público interno se relaciona aos ideais de Qualidade na Gestão que a empresa segue desde o momento em que viu a necessidade de se implantar essa cultura entre os funcionários. Qualidade de vida, bem-estar, funcionário motivado, família interagindo com a empresa e outras ações são primordiais para a evolução da Belgo.

“Perante esse novo e exigente cenário, na década de 90, percebeu-se que lucro, poder e influência já não eram os únicos sinais de sucesso” (CHIAVENATO, 1999, passim). Com

isso, passaram a desenvolver mais os Recursos Humanos da Belgo, buscando um trabalho de qualidade e o alcance dos objetivos perante o público interno e externo. É a boa imagem da empresa sendo transformada em resultados satisfatórios. Sinal de sucesso na Belgo é o funcionário motivado que produz um serviço de qualidade para o cliente.

“E, para se satisfazer as necessidades e as vontades do cliente, passou a ser indispensável o investimento na gestão para a Qualidade” (Torquato, 1986), cujo um dos principais fatores, muito valorizado é o bem-estar dos recursos humanos. E vários sistemas foram criados para adequar quaisquer empresas a essas novidades: assim, Comunicação, auditorias, consultorias e certificações se transformaram nos principais focos de investimentos. A busca pela Qualidade se tornou uma meta de muitas empresas e na Belgo não foi diferente. Pelo contrário, a Belgo é uma empresa que investe muito em programas de qualidade e busca de certificações, garantido, além da qualidade nos processos internos, uma boa imagem perante o público externo.

“Fato é que hoje em dia as organizações estão, cada vez mais, dando maior valor ao tratamento das informações que estejam relacionadas à sua organização. Entendem, por conseqüências dos fatos noticiados na mídia, como é importante que uma empresa possua uma boa imagem perante a sociedade” (KUNSCH, 2003, p. 153)

Esta é uma característica marcante da Belgo, pois a boa imagem que ela possui foi um dos motivos pelos quais foi escolhida para analisar no presente estudo. Uma empresa que sabe divulgar o seu lado positivo de uma maneira eficaz é um diferencial para atestar a importância da Comunicação para uma empresa.

“Como também é prejudicial para a empresa se algo é divulgado de maneira que denigra a sua imagem”. Neste caso, o trabalho da Comunicação também é essencial. Daí nota-se a importância do profissional da área que deve saber atuar de maneira eficiente no momento de crise da imagem da empresa. No caso da Belgo, no presente momento, está

sendo elaborado um plano de contingência, no qual consta como agir em casos que denigram a imagem da empresa, como por exemplo em acidente de funcionários em exercício. Com o plano, principalmente a Comunicação vai saber como agir, a quem procurar e como reportar o acontecimento sem comprometer a imagem da empresa. O fato de o plano estar sendo implantado somente agora é um aspecto que não está de acordo com o desenvolvimento que a empresa possui em outros setores. Um plano de contingência já deveria estar em ação há mais tempo, visto que no ano passado houve dois acidentes e as ações previstas no plano poderiam ter minimizado o impacto.

“Daí também a importância de realizar um tratamento adequado à informação a ser transmitida, uma vez que a imprensa muitas vezes se baseia em “boatos” para construir uma notícia e nem sempre o jornalista checa o fato como deveria” (KUNSCH, 2003, *passim*). Quanto ao contato com a imprensa, os procedimentos tomados na Belgo são menos convencionais. Não há um envio constante de releases, pois o setor acredita ser mais eficiente o contato diretamente com o jornalista quando ocorrer algum evento ou assunto que seja interessante ser abordado pela mídia. Se necessário, é enviado o release.

Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. Embora seja possível utilizar os serviços de uma destas três áreas isoladamente, somente com sua aplicação conjunta e integrada uma instituição poderá sentir resultados mais abrangentes e eficazes. (FERRARETTO e KOPPLIN, *Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática*).

Na Belgo é o setor de Comunicação o responsável por pela Comunicação Interna, como o quadro de avisos, intranet e campanhas internas; comunicação externa, como o atendimento à imprensa, publicidade, relações públicas e relações institucionais; e pela responsabilidade sócio-ambiental, que envolve todos os projetos relacionados à comunidade. Dentro destas ações há também o planejamento de publicidade e propaganda, no qual o material de divulgação ou gráfico da empresa é sugerido pela Comunicação e produzido por uma empresa terceirizada. No caso de relações públicas é também o setor de Comunicação,

com apenas quatro pessoas, o responsável por promover eventos internos e externos, manter contato com público interno e externo, além de exercer as funções de assessores de imprensa também. Ou seja, o setor de Comunicação idealiza, planeja e determina, de forma integrada, como e quem executar quaisquer ações relacionadas à imagem da empresa perante o público interno e externo.

5.2) A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA DA BELGO

“A comunicação dentro de uma empresa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (KUNSCH, 2003, *passim*).

Conforme já dito, a Comunicação está completamente inserida no planejamento estratégico da empresa e tem autonomia para atuar da maneira que convier perante os ideais da empresa. Segundo o diretor de RH da Belgo, Ricardo Schmidt, “os trabalhos desenvolvidos pela Comunicação devem estimular o envolvimento do colaborador no que concerne a críticas e sugestões. Quanto maior este envolvimento, maior o comprometimento e, conseqüentemente melhores os resultados e ganhos no processo de gestão”.

Segundo a autora Margarida Kunch (2003) “tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a Comunicação como algo fundamental no processo de entradas (inputs), transformações (throughputs) e saídas (outputs)”. Neste aspecto há um destaque para a forma de obtenção e transformação da informação dentro da empresa. O que é feito para avaliar a imagem da Belgo perante o público interno e externo é uma pesquisa de imagem, sendo que os resultados obtidos subsidiam as ações de Comunicação, Marketing e responsabilidade social voltadas para ambos os públicos. É feita, também, uma mesma pesquisa com os gestores dos projetos sociais para levantar as necessidades de novas

demandas, investimentos e comunicação com o público atendido pelos projetos desenvolvidos pela Belgo. As outras formas de obter informações e proporcionar a melhoria contínua das práticas de gestão são: Relatórios de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade e da Fundação Ibero-Americana da Qualidade, Relatório de Avaliação do Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental e *benchmarking*, que são visitas a outras empresas do Grupo e empresas de Classe Mundial.

Todo este trabalho para manter a boa imagem da instituição e se preocupar com o que é entendido das mensagens transmitidas pela empresa é uma grande preocupação do setor de comunicação da Belgo. É o que demonstra a citação de Kunch: “Com o valor dado ao consumidor e à imagem que as organizações querem construir perante o público, para sobreviverem à globalização e à competitividade, as empresas se preocupam, cada vez mais, com o *feedback*, com as respostas que o público dá às suas ações”.

5.3) A BELGO E A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A Belgo pode dizer que possui uma Comunicação Integrada em todos os sentidos. Conforme define Margarida Kunch, “entendemos por Comunicação Integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. É possível afirmar, pelo que se observou, que na Belgo isto é praticado. Exemplo disto é a participação ativa e efetiva da Comunicação no planejamento estratégico da empresa. Além disso, o setor possui um planejamento que diz respeito somente à área, pois atende aos objetivos da Comunicação, que por sinal tem o objetivo de atender aos outros setores também. Isso acontece porque a Comunicação na Belgo é a responsável por manter este elo entre as partes que compõem a empresa e conforme afirma a analista, Carmen Calheiros, “é a

Comunicação que sistematiza as informações em um nível para todos assimilarem”. Dessa forma, todos se entendem, assimilam o que a empresa precisa de cada um para atingir os objetivos traçados e se sentem participantes e responsáveis pela evolução da empresa. “Esse processo segue a lógica de que, em uma organização, mesmo que os profissionais sejam de setores diferentes, cada um deve pensar e agir conforme o planejamento global, já que todos estão unidos por objetivos comuns”.

5.3.1) A COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA E INTERNA DA BELGO

“A Comunicação Administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da Administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais” (KUNSCH, 2003, *passim*). É exatamente desta maneira que ocorre a atuação da Comunicação da Belgo para o público interno. Conforme já dito, é ela a responsável por auxiliar os funcionários a entenderem as necessidades da diretoria e vice-versa. É o que confirma o Plano de Comunicação Social da empresa Rhodia, elaborado em 1985:

As ferramentas de comunicação interna são utilizadas tanto para que os trabalhadores saibam dos valores da organização, como para que os dirigentes tomem conhecimento das expectativas dos funcionários em relação à instituição. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p. 154)

E é, também, o que confirma Ricardo Schmidt quando perguntado sobre a questão do trabalho da Comunicação para auxiliar os Recursos Humanos da empresa. “A área de Comunicação é vital na divulgação das práticas e processos em RH, é um fio condutor entre práticas e colaboradores. É um elemento estratégico na concepção da gestão de pessoas”.

A Comunicação interna participativa sugerida por Kunch é o conjunto de ações que visam a participação e integração de todos os funcionários e diretores através de ferramentas que facilitam este contato. E, na Belgo, é também o setor de Comunicação o responsável por atualizar as ferramentas de Comunicação Interna como murais, boletins, intranet, caixa de sugestões etc.

Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os seus colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isto ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas (KUNSCH, 2003, p.159)

Desta forma, o setor de Comunicação da Belgo atua também para favorecer o clima organizacional, conforme afirma o diretor de RH, Ricardo Schmidt. “A Comunicação divulga, de forma oficial, as principais informações e práticas do universo da empresa. Isto traz credibilidade fortalecendo a imagem da empresa e aproximando o cliente interno do “negócio””.

5.3.2) A COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA DA BELGO

Segundo Margarida Kunch “Comunicação Mercadológica engloba os setores de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal” E na Belgo o setor de Comunicação é o responsável por isso também. Dentro das ações presentes no Plano de Comunicação há o planejamento de publicidade e propaganda, no qual o material de divulgação ou gráfico da empresa, que é sugerido pela Comunicação, é produzido por uma empresa terceirizada.

Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos como os de computadores ou refrigerantes. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. (KOTLER, 1998, p.278)

E é para isto que a Belgo investe em pesquisa de mercado e de imagem, sempre em busca de qualidade em seus processos e adequação ao que o público-alvo espera da empresa. Tudo isso para garantir um produto de qualidade e de acordo com as necessidades de seu cliente, através de ações que favoreçam cada segmento do mercado que a empresa pretende atingir com as ações sociais.

5.3.3) A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA BELGO

“Relações Públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e cultural. Esse é o grupo correspondente à comunicação institucional”. Também no caso da Belgo é o setor de Comunicação responsável por estas ações. A organização se utiliza de todos os recursos necessários para conquistar e consolidar uma imagem de credibilidade no mercado.

O jornalismo empresarial reúne desde simples boletins até revistas mais elaboradas, que tratam do cotidiano da empresa, suas atividades, seus funcionários, a comunidade na qual está inserida e os objetivos em relação a esse contexto social. A Belgo possui uma vasta cultura de manter meios de comunicação institucionais para a sociedade, informando ao público o que ela pratica de bom e útil para eles. E isto favorece muito a consolidação da marca no mercado. (VER ANEXO B)

Ainda no grupo da Comunicação Institucional, está a editoração multimídia, que assegura a confiabilidade da marca na mente do consumidor. E a utilização de materiais gráficos divulgando ações positivas associadas à marca é uma boa estratégia praticada pela Belgo. Não é por acaso que a Belgo financia e apóia tantos projetos sociais, culturais e esportivos. Desta forma, ela associa na mente das pessoas que a marca Belgo investe em

qualidade de vida e bem-estar. Fato que é multiplicado caso o setor de comunicação tenha a atitude de avisar à mídia para realizar a cobertura do evento. E este também foi um dos motivos pelos quais foi a Belgo é o objeto de estudo deste trabalho, por ter a imagem de que é uma empresa que investe muito para possuir uma imagem positiva perante o público. É o que confirma a citação: “A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública (...) que passa pela mente dos públicos e da opinião pública”. (KUNSCH, 2003, p.171)

“O Marketing social refere-se ao “uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social”, nas palavras de Philip Kotler (Apud KUNSCH, 2003, p.175). Isto é o que acontece em projetos de apoio à sociedade, aos menos favorecidos, ao esporte, ao lazer etc. Práticas amplamente realizadas pela Belgo e, também, elaboradas pelo setor de Comunicação.

Já o “Marketing Cultural possui propostas semelhantes, mas na área de incentivo e investimento em iniciativas culturais” (KUNSCH, 2003, p.164). Como é o que acontece em apoios a projetos de teatro, concurso de redação etc.

5.4) O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA BELGO

O Planejamento de comunicação tem a função de fazer uma leitura do ambiente empresarial, a partir de ações comuns ao planejamento estratégico global. No entanto, o primeiro é direcionado à escolha dos instrumentos comunicacionais que podem satisfazer às necessidades da empresa. A idéia é conhecer a organização: sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, o ramo de atuação, capital, negócio, enfim, todos os dados gerais necessários para sua identificação. Além do conhecimento da organização como um todo, é preciso situá-la no contexto do ambiente onde está inserida. (KUNSCH, 2003, p.248)

Quanto ao Planejamento de Comunicação, a utilização e eficácia dele são garantidos. O fato de conhecer bem a empresa na qual é feita a assessoria é um fator essencial para quem deseja realizar um bom trabalho de comunicação. É o que garante a analista Carmen Calheiros. “Todo trabalho de Comunicação só tem êxito se ele se prende à base e à liderança. Ele tem que ser a ponte que promove o que ambas as partes desejam da empresa. E é a partir daí que vem o reconhecimento do trabalho”. Hoje a fronteira ampliou para a Comunicação, pois o profissional não tem que atender somente ao patrão e ao empregado. Ele tem que conhecer profundamente a empresa e saber o que ela é capaz e onde ela quer chegar. O profissional tem que fazer sempre mais. Esse é o desafio de quem trabalha com comunicação. Hoje em dia, qualquer setor tem que apresentar resultados numéricos, e a Comunicação também tem jeito de mensurar os seus resultados, como por exemplo, através de resultados de pesquisas e de relatórios de mídia.

E há, também, aquelas empresas que ainda não dão o devido valor à Comunicação e transmitem suas informações de maneira aleatória, através de ações táticas não planejadas. O que não acontece, definitivamente, na Belgo, cujo desempenho e esforço para transmitir as informações de uma maneira adequada é o maior possível.

“Uma liderança consciente do papel da informação para o crescimento ou degradação da imagem da empresa é o primeiro passo rumo à adequação da mesma aos padrões atuais de desenvolvimento”(KUNSCH, 2003, p.164). Não adianta, portanto, ter um setor de Comunicação bem estruturado se as ações não são valorizadas da maneira devida. E é por isso que o reconhecimento da direção, juntamente com o trabalho da Comunicação convergindo para os mesmos ideais da direção são fatores primordiais para que a empresa evolua. Simultaneamente, a imagem da empresa também acaba melhorando perante o público-alvo e perante o público interno. É a Comunicação atuando para melhorar o clima organizacional.

Conforme disse o ex-presidente da Belgo em um discurso quando a empresa foi premiada com o Prêmio Nacional da Qualidade.

“Quando se tem metodologia e sistema, é fácil trabalhar e envolver as pessoas. Quando elas estão envolvidas, os resultados aparecem. Sem indicadores, não se consegue trabalhar e envolver os colaboradores. Sem desafio, não há envolvimento e motivação. Por isso, é preciso inovar continuamente, para quebrar paradigmas. A chave para este desafio são as pessoas motivadas, capazes de qualquer conquista. (...) Desenvolvemos programas voltados à redução do tabagismo, sedentarismo e stress de nossos colaboradores. Para nós, isso representa qualidade de vida aos nossos funcionários”. (http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/11.pdf)

6) CONCLUSÃO

Atualmente, imaginar uma empresa que não utiliza ferramentas administrativas é muito difícil. Até mesmo as mercearias abertas na garagem de casa muitas vezes utilizam um determinado tipo de processo, de ferramenta ou de prática que fazem com que o trabalho seja facilitado, mais rápido e atenda às necessidades dos clientes. E, através do presente trabalho, verificamos que a Administração, como ciência, surgiu e se difundiu de maneira natural e gradativa, atendendo às necessidades impostas pelo mercado. Foi uma evolução na forma de atender aos clientes, de motivar o público interno e transmitir uma boa imagem ao público externo. Assim como aconteceu com a Comunicação, que sempre foi utilizada, mas teve que se adaptar às necessidades de cada empresa e de cada época para fazer fluir a informação dentro das organizações.

Atualmente, o objetivo principal de uma empresa que visa a Qualidade, nos processos internos e no produto apresentado ao público, baseia-se no princípio de que os funcionários motivados e conscientes de sua participação para a evolução da organização produzem mais e melhor. Investimento em qualidade de vida para os funcionários é uma nova perspectiva que vem trazendo resultados positivos. Fabricação de produtos de qualidade e adequados à realidade de seu público-alvo garante o aumento das vendas, portanto, o lucro da empresa e, por consequência, o aumento dos salários dos funcionários, motivando-os ainda mais.

A maior novidade administrativa estudada neste trabalho está relacionada ao estreitamento do contato entre empresa e público-alvo. Verificamos que o ideal é realizar um trabalho de Comunicação diferenciado para cada segmento do público que a empresa pretende atingir. Através de pesquisas de opinião, a organização planeja ações para adequar a sua realidade às vontades dos clientes.

Neste contexto que atua a Comunicação, buscando a melhor forma e o melhor momento para transmitir, da maneira adequada, as informações a cada tipo de segmento da

sociedade. E é o setor de Comunicação e seus profissionais (jornalistas, assessores de Comunicação e relações públicas) os responsáveis pela elaboração de planos e estratégias para atingir tais objetivos. Eles são responsáveis por promover ações destinadas a atender aos funcionários, aos fornecedores, aos acionistas, aos diretores, aos clientes, à mídia e ao público em geral. Prova deste desenvolvimento é que muitas empresas apresentam um plano de Comunicação, semelhante ao Planejamento Estratégico, com metas e objetivos a serem cumpridos, mas que dizem respeito somente ao setor de Comunicação.

Há organizações, como a Belgo, que investe bastante em Comunicação. Ela possui um setor de Comunicação bem estruturado e responsável por desenvolver metas do Planejamento Estratégico, além de elaborar um plano anual de Comunicação. Fator este que comprova que é dado valor à Comunicação, utilizando-a como estratégia para atingir os objetivos. Por outro lado, o setor participa das decisões da empresa e mensura os resultados obtidos com os trabalhos desenvolvidos. E é este ciclo de valorização do trabalho que faz com que a Comunicação seja vista como essencial para o desenvolvimento da empresa.

Desta forma, afirmações apresentadas nos primeiros capítulos, de que uma empresa, e principalmente uma grande empresa, não evolui sem um trabalho eficiente de Comunicação, foi comprovada na prática. Através de entrevistas com a analista e com a diretora do setor de Comunicação da Belgo, foi possível conhecer as principais ações do setor e a dinâmica das atividades propostas, bem como o histórico do surgimento do mesmo. Foi comprovado, também, que a Comunicação é muito importante para que outros setores da empresa evoluam e entendam como podem contribuir para o desenvolvimento da Belgo. Vimos como a Comunicação pode servir como “ponte” entre funcionários, diretoria e público externo, transmitindo as informações de maneira adequada. Com o diretor de Recursos Humanos, verificou-se que a importância que a Belgo dá ao trabalho desenvolvido pela Comunicação é muito grande. “Podemos inferir que sem a Comunicação faltaria efetividade aos processos de

gestão como um todo, pois comunicar é dar vida e assim dinamizar relações” - confirma o diretor, Ricardo Schmidt.

Já a função desempenhada pela Administração na Acesso foi e é essencial para a existência da empresa atualmente, conforme buscamos analisar. Através da pesquisa no histórico de evolução da empresa, podemos ver que desde que foi fundada, os procedimentos administrativos foram sendo implantados de acordo com a necessidade. Antes do presente estudo, imaginávamos que a implantação do Planejamento Estratégico (PE) foi o início da presença da Administração na empresa, o que foi um engano. Ferramentas como o fluxo de caixa adequado à produção, que sempre era reavaliado de acordo com as demandas e necessidades da empresa; um grande trabalho de treinamento na área do atendimento ao cliente; todos os projetos terem que representar um crescimento em Marketing e serem gerenciados em todas as etapas; uma grande preocupação com a disciplina e a motivação dos membros; a avaliação 360° sempre foi importante instrumento da gestão; a preocupação com a capacitação e participação em eventos do Movimento Empresa Júnior e empresariais. Todas estas práticas já existiam mesmo antes da implantação do Planejamento Estratégico e são, de certa forma, ferramentas necessárias para uma boa administração.

Em entrevista com a presidente da Acesso na gestão em que começou a implantação do PE, notamos que a empresa sempre se desenvolveu de acordo com as necessidades impostas pelo mercado. E, também, que o contato com outras empresas juniores foi e é essencial para o aprimoramento da empresa, pois são elas que transmitem as técnicas e os conhecimentos necessários para desenvolver uma determinada área da Acesso, garantindo o seu aprimoramento nos processos. Por isso, vimos, na prática, que se não fossem estas ferramentas e inovações, a Acesso não estaria no grau de evolução que está. “Esse era o caminho natural das coisas – profissionalizar e tornar a empresa mais estratégica. Sem essas

ferramentas, acredito que a Acesso não teria conseguido escapar das crises” – confirma a ex-presidente Monique Ferreira Campos.

A elaboração deste trabalho atendeu às expectativas apresentadas na Introdução. Uma grande empresa se quiser se destacar perante seu público-alvo precisa investir em um bom trabalho de Comunicação. Precisa, também, permitir que os membros do setor participem das decisões da empresa. Desta forma, pode-se analisar qual é a melhor forma de reportar cada ação da maneira mais adequada para cada segmento do público.

Quanto à presença da Administração em uma empresa, de quaisquer níveis, com ou sem fins lucrativos, foi comprovado que é essencial a aplicação de ferramentas que facilitem os processos. Em ambos os casos analisados neste trabalho, foi impossível imaginar a Belgo sem um setor de Comunicação eficiente e a Acesso sem ferramentas administrativas implantadas. Ou seja, a Comunicação e a Administração são extremamente importantes em cada caso e elas precisam se unir para fazer com que a empresa atinja seus objetivos. Exemplo prático disto é a participação da Comunicação no Planejamento Estratégico que é uma das mais importantes ferramentas administrativas utilizadas em organizações do mundo todo. Ou seja, a interdependência entre a Administração e a Comunicação é o que faz com que uma empresa evolua internamente, em seus processos, e externamente, perante o público. Sem uma das ciências, o processo não se completa da maneira mais adequada, pois a Comunicação precisa fluir para que as ferramentas administrativas atuem como planejado.

1) REFERÊNCIAS

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial. A imagem como patrimônio da empresa e ferramentas de Marketing. São Paulo: Editora Best Seller. 1990.

CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações Públicas na construção da imagem organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24,24,2001, Campo Grande.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FELÍCIO, Joaquim. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3893&org=2>, Acesso em 10 de ago. 2006

FIGUEIREDO, Moacyr – 1996 - Apostila – Fundamentos da gerência de processos, Metodologia para o desenvolvimento de indicadores estratégicos e operacionais.

GLUER, Laura Maria. A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em www.intercom.org.br/papers/congresso/2006. Acesso em 10 out 2006

KOPPLIN, Elisa e **FERRARETO**. Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MEGGINSON, Leon.; **MOSLEY**, Donald C.; **PIETRI**. **Administração – Conceitos e Aplicações**. 4ª edição, 1998.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Cultura de massa no século XX: Neurose. 9 ed. – Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1997.

NASSAR, Paulo. Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas. Palestra proferida em 27/11/1996.

TERRA, Cláudio. Disponível em <http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial>. Acesso em 15 set. 2006

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial/Comunicação institucional. São Paulo: Summus, 1986.

7) APÊNDICES

Entrevistas utilizadas para a coleta de informações e enriquecimento da pesquisa.

8.1) NA ACESSO

Entrevista com Monique Campos – Diretora-presidente da 7ª gestão da Acesso Comunicação Júnior – em 07/01/2007

1) Antes da gestão em que foi presidente o que havia na Acesso de ferramenta administrativa?

A Acesso começou suas atividades com uma série de ferramentas administrativas que tiveram grande importância para o crescimento da empresa. Foi um intenso trabalho de pesquisa dos membros fundadores, que contaram inclusive com a ajuda de outros empresários juniores da UFJF. Também é importante destacar a atuação da professora Alice Arcuri. Ela sempre levou muitos conhecimentos da área de administração para os membros da Acesso. Assim, foram implantadas as atividades dos departamentos Administrativo Financeiro; RH; Marketing e Produção (na época não existia o da Qualidade). Na minha opinião, essa divisão em departamentos criou um sistema de trabalho para a Acesso e foi a principal medida administrativa da empresa em seu surgimento. Isso foi aprimorado com o passar das gestões, mas representou um marco para a Acesso. É claro que as outras empresas existentes na época também possuíam esses departamentos, afinal elas ajudaram na estruturação da Acesso. Mas o que destaco são as aplicações da área de administração de acordo com a realidade da Acesso, seguindo também a filosofia do Movimento Empresa Júnior. Um fluxo de caixa adequado à produção, que sempre era reavaliado de acordo com as demandas e necessidades da empresa; um grande trabalho de treinamento na área do atendimento ao cliente foi feito conosco; todos os projetos tinham que representar crescimento em marketing e eram acompanhados em todos os momentos; havia uma grande preocupação com a disciplina e a motivação dos membros; a avaliação 360° sempre foi importante instrumento da gestão; havia preocupação com a capacitação e participação em eventos do MEJ e empresariais. Tudo isso, na minha avaliação, formou uma seqüência de ações administrativas que fez a Acesso se desenvolver e também foi o que levou a empresa à implantação do planejamento estratégico.

2) Considero o Planejamento Estratégico uma ferramenta essencial para verificar o marco da implantação da administração na Acesso. Você concorda ou acha que outros fatores foram também importantes para isso? Como surgiu a idéia de implantar o PE na Acesso?

Como respondi na pergunta anterior, outros fatores também foram essenciais para a implantação da administração da Acesso. Mas o PE foi uma mudança na mentalidade administrativa. Tanto a consequência de uma mudança da cultura empresarial da Acesso, que já vinha acontecendo, quanto o início de várias outras mudanças. Quando falo em consequência de uma mudança na cultura, quero dizer que a Acesso caminhou para a profissionalização e, por volta da quinta e sexta gestão, as mudanças começaram a “implodir”. Muitas delas após o EMEJ de Viçosa, em 2003, evento que reuniu a grande maioria de membros da Acesso e do NEJ também. Incrível como o evento nos aproximou mais e fez com desenvolvêssemos muitos projetos juntos. Também foi quando começaram as discussões sobre a filiação à Fejemg. O departamento de qualidade, que já trabalhava a todo o vapor, participou de palestras sobre os sistemas de qualidade e logo após implantou o 5S na Acesso. Outro ponto importante foi o estabelecimento do programa de fidelização do cliente. O RH fez um estudo de administração moderna de recursos humanos e reavaliou todas as suas funções na empresa. Modificou muitas de suas tarefas, em especial, o programa trainee e a adequação dos perfis de membros em cargos onde eles poderiam melhor desenvolver suas potencialidades. Algumas das palestras e cases do EMEJ foram sobre planejamento estratégico. Percebemos a necessidade de implantá-lo na Acesso para nos auxiliar na gestão, possibilitar a saída de uma “crise financeira” que já nos preocupava muito e tornar nossa prestação de serviços mais estratégica. Queríamos uma visão mais ampla do nosso negócio para poder determinar uma posição no mercado. Qual o papel de uma EJ de Comunicação no mercado e dentro da Facom? Era o que queríamos responder.

Uma observação é importante, Cláudia: antes do planejamento estratégico efetivado na sétima gestão, a Acesso já tinha sua missão, visão e valores elaborados. Por isso volto a dizer: o trabalho de fundação da empresa também teve um grande papel na implantação da administração.

3) Como foi essa implantação?

Depois do EMEJ convidamos o presidente da EJ de Engenharia de Produção (Mais Consultoria), o Jair, para nos ajudar na implantação do PE da Acesso. Ele fez umas três reuniões conosco (isso na sexta gestão) e nos ajudou a determinar a missão, visão, os valores e o negócio da Acesso. Na sétima gestão, chegou a nos ajudar na determinação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Depois o Jair saiu da empresa e foi a vez do então vice-presidente Thiago nos ajudar. Ele reavaliou tudo o que fizemos e nos ajudou a construir os indicadores. Uma tarefa difícil para os comunicadores que não estavam acostumados a mensurar nada. Terminamos os indicadores e então saí da Acesso. O trabalho foi concluído na gestão da Ana e Luiz Felipe. Foi uma mudança enorme na minha opinião ao voltar na Acesso depois que eu já não era mais da empresa. Ela tinha desenvolvido e mostrava os resultados rapidamente. Lembro de alguns dos grandes desafios que deveríamos enfrentar: colocar preços em nossos serviços; saber a hora certa de gastar; estar sempre com clientes e projetos em vista; lidar com o pequeno espaço da Acesso, que junta arquivo, cozinha, sala de atendimento e sala de criação; conseguir professores orientadores; fazer com que a sistematização do trabalho não interfira na criatividade dos membros.

4) Como você avalia o papel da Administração na Acesso, ou seja, como você acredita que seria a Acesso se não começasse a implantar as ferramentas administrativas e principalmente o PE?

Como fiz parte de uma gestão de transição (antes do PE e após o PE, assim eu avalio), não consigo ver a Acesso de outra forma. Para mim esse era o caminho natural das coisas – profissionalizar e tornar a empresa mais estratégica. Sem essas ferramentas, acredito que a Acesso não teria conseguido escapar das crises. A estratégia está em fazer a reavaliação constante, esta que por sua vez leva às ações: qual o papel desempenhado pela Acesso hoje? É o papel que ela deveria desempenhar? Então o que se pode fazer para melhorar? Qual a relação que a empresa júnior deve ter com seus públicos - clientes, alunos, professores, EJ's? Como ela deve se posicionar no mercado no que se refere à oferta de serviços? E em relação ao preço? O que a Acesso deve fazer pelo seu membro durante os dois anos de trabalho? O papel do planejamento foi, assim, fazer com que conhecêssemos nossa missão para poder cumprir a nossa visão e saber que, a qualquer mudança do mercado, faculdade ou no MEJ, podíamos nos readaptar, reconfigurar a Acesso. Acredito que nossos olhos enxergaram outra empresa, outro ambiente de faculdade e outro ambiente mercadológico depois do PE.

Entrevista com Marcelo Machado – Diretor-presidente da 11ª gestão da Acesso Comunicação Júnior – em 09/01/2007

1) Quais são as ferramentas administrativas implantadas atualmente na Acesso?

Bom, para começar temos o Planejamento Estratégico, que é uma ferramenta que gerencia todos os processos gerais da empresa com relação à visão, missão e valores da empresa. Digo gerais porque cada departamento tem suas ações específicas. E o andamento das metas do Planejamento Estratégico é cobrado, quinzenalmente, pela presidência (VER ANEXO A). Outra ferramenta muito importante é o Manual de Procedimentos de todos os departamentos. Nele, estão descritas como devem ser feitas todas as ações e processos de cada departamento (VER ANEXO A). No Marketing, temos as pesquisas que aplicamos com os clientes (VER ANEXO A) para analisar o andamento dos projetos durante e após a execução e também qual é a visão que os clientes possuem da Acesso. Fazemos também, uma análise de demanda anual, para ver quais são os projetos que desenvolvemos com maior frequência e quais devemos investir e em quais tipos de clientes. A partir de então, montamos equipes de visitas com o intuito de captar estes clientes. Na Qualidade, temos o gerenciamento de projetos, que garante um maior controle e cobrança de todas as etapas de execução dos projetos. A Qualidade é a responsável por monitorar este processo e aplicar os checklists de acompanhamento semanal aos gerentes de cada projeto (VER ANEXO A). Temos, também, a aplicação eficiente e adequada à nossa realidade do 5S. É com esta ferramenta que aplicamos auditorias de Qualidade e mantemos a organização adequada na empresa. (VER ANEXO A). No departamento de Recursos Humanos temos a pesquisa de clima organizacional (VER ANEXO A), a aplicação da 360° (VER ANEXO A) e a aplicação da pesquisa de acompanhamento dos membros nas atuações em projetos (VER ANEXO A), todas para avaliara e saber como atuar com cada membros para manter o clima adequado dentro da empresa. E é no Departamento Administrativo Financeiro (DAF) que vemos a ampla

aplicação das ferramentas administrativas na Acesso. Ele é responsável por apresentar à empresa o Fluxo de Caixa e o boletim de caixa. Aplica o relatório Financeiro de Projetos e precifica todos eles. É o responsável pelos contratos e pelas atas registradas (VER ANEXO A). O DAF sempre busca inovações para driblar as dificuldades financeiras da empresa e estuda a implantação de ferramentas como o Money, um software específico da área financeira para dinamizar os processos da Acesso. É o responsável por estimular as pessoas a aprenderem como lidar com a Administração e realiza campanhas para isto. Há pouco tempo, o departamento elaborou o case “Administração para quem não é administrador” para ser apresentado para a empresa e em eventos pelo Brasil, propagando a imagem da Acesso no nosso público-alvo.

2) Como a empresa adquire uma nova ferramenta e como é a aplicação?

o contato com outras empresas juniores semanalmente é muito enriquecedor para a Acesso. A troca de experiência é o que faz com que a Acesso e todas as empresas juniores evoluam. Fazemos parcerias de serviços ou trocamos experiências mesmo. Por exemplo, a empresa de Administração da UFJF, a Campe, ensinou como utilizar o programa MS Project ao departamento de Qualidade para gerenciar os projetos da empresa. Por outro lado, a empresa júnior de Psicologia é a responsável por selecionar os membros da Acesso. Fora isso, participamos de muito eventos empresariais como palestra e cursos, nos quais aprendemos muitas coisas e implantamos também. Todo curso que um membro realize durante a gestão na Acesso, ele deve fazer um relatório ou um estudo para apresentar para a empresa.

3) Como você avalia a aceitação dos membros na implantação de uma nova ferramenta?

O novo sempre assusta. Às vezes há alguma rejeição, mas todos acabam aderindo às novas idéias. Tudo é muito discutido e se chegamos ao acordo que tal ferramenta será eficiente para a evolução da empresa, todos aderem. Mas o departamento tem que fazer um bom trabalho de mudança de cultura dos membros para motivar o pessoal a participar da melhor maneira possível.

4) Como você acredita que seria a Acesso caso não tivessem implantadas essas ferramentas administrativas?

Com certeza a Acesso não existiria como é hoje. Todas estas ferramentas foram extremamente importantes para a empresa alcançar o patamar que está hoje. São degraus que tivemos que subir e a Administração deu a base necessária para que muitos processos acontecessem. A Administração é extremamente importante para a Acesso se desenvolver.

8.2) NA BELGO ARCELOR JUIZ DE FORA

Entrevista com Carmen Calheiros – analista do setor de Comunicação da Belgo Arcelor de Juiz de Fora – em 10/01/2007

1) Qual é a responsabilidade do setor de comunicação dentro da empresa?

O setor de comunicação é responsável pela comunicação interna, como o quadro de avisos, intranet e campanhas internas; comunicação externa, como o atendimento à imprensa, publicidade, relações públicas e relações institucionais; e pela responsabilidade sócio-ambiental, que envolve todos os projetos relacionados à comunidade.

2) Existe um planejamento de comunicação?

Com certeza. O plano de comunicação é atualizado anualmente, quando é disponibilizado o valor de verba que poderemos trabalhar durante o ano. Nele, há o calendário de eventos, bem como todas as ações rotineiras da empresa que são feitas, com as reformulações feitas baseadas nos aprendizados do ano anterior e o que será implantado. Utilizamos nossa verba da melhor maneira possível para o bem de todos e com muita criatividade.

3) Como a comunicação se insere no modelo de gestão da empresa? É subordinada a qual (is) área?

A comunicação é utilizada como estratégia para alcançar os objetivos da empresa. Ela faz parte do planejamento estratégico da empresa e era cobrada, até a última gestão, pela direção do Belgo Juiz de Fora. A assessora e as analistas participam das reuniões anuais de estruturação do planejamento estratégico e são cobradas, mensalmente, pelo andamento das metas. Assim que a empresa define o mapa geral, a comunicação tem os objetivos estratégicos de responsabilidade dela. Tem os indicadores que são avaliados mensalmente, informatizado em um sistema, um software. E todos os setores estão subordinados ao sistema de gestão. Há um quadro de Gestão à vista (quadro do painel de bordo), em que se pode visualizar todos os setores e suas responsabilidades no planejamento estratégico da empresa. Através das avaliações que recebemos dos Prêmios e das auditorias internas feitas pelo Comitê de Gestão da Belgo observamos nossas oportunidades de melhoria e medimos a eficácia dos nossos serviços. Acaba que os indicadores operacionais, ou do plano de cada setor são subordinados aos setoriais que, por sua vez, são subordinados ao painel de bordo da empresa, onde encontram-se todas as metas da empresa. Isso faz todas as pessoas se sentirem participantes do processo, pois cada uma se relaciona direta ou indiretamente a ela.

4) E o que mudou com essa nova gestão da empresa?

A Belgo Juiz de Fora está se adequando à corporação. Com a saída do Cláudio Horta da direção, houve um enxugamento de estrutura, diminuindo o número de gerências e incorporando o setor de Comunicação ao de RH. Não é de maneira alguma perda de importância ou prestígio, uma vez que a Comunicação sempre teve muito contato com o RH. Antes, porém a assessora de comunicação estava diretamente ligada à diretoria da empresa.

5) O setor de comunicação tem programas e processos definidos e documentados?

Todos os processos são documentados e utilizados como indicadores estratégicos. Isso é verificado em pesquisas realizadas pela empresa. Quanto à responsabilidade social, a pesquisa bianual mostra resultados qualitativos e quantitativos, de maneira que podemos atuar diretamente e de maneira diferenciada em cada local, de acordo com a necessidade.

6) Você falou da comunicação interna e externa e eu gostaria de saber se as informações externas chegam somente via pesquisa bianual feita pela UFJF. Há outras formas de obter informações?

Na verdade, a Pesquisa de Imagem é uma grande fonte de informações sobre como a comunidade nos enxerga e este material subsidia as ações de comunicação, marketing e responsabilidade social voltadas para o público externo. Fazemos também a mesma pesquisa com os gestores dos projetos sociais para levantar as necessidades de novas demandas, investimentos e comunicação com o público atendido pelos nossos projetos. Consideramos outras formas de obter informações e proporcionar a melhoria contínua de nossas práticas de gestão: Relatórios de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade e da Fundação Ibero-Americana da Qualidade, Relatório de Avaliação do Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental, Benchmarking com outras empresas do Grupo e empresas de Classe Mundial.

7) Quais são os instrumentos de comunicação produzidos?

A Comunicação é responsável por todos os projetos que envolvem o nome da empresa. Tanto os eventos internos, quanto os externos. Isso inclui material gráfico institucional, jornais, intranet, quadro de avisos etc.

8) Como é a relação com a área de Recursos Humanos?

Temos um relacionamento muito grande com o RH da empresa. Todos os empregados querem saber sobre o RH, que é o nosso maior cliente, a maior demanda. Os programas de qualidade de vida que desenvolvemos para os nossos funcionários são a nossa maior demanda.

Temos muito cuidado com o que apresentamos para o nosso público interno, uma vez que ele é muito especializado. Temos 97% dos 1200 empregados com segundo grau completo. Utilizamos a comunicação como estratégia para isso.

9) Quem define as estratégias de comunicação com o público interno? E o clima na empresa é responsabilidade também da comunicação?

Segundo a pesquisa de imagem que é feita de dois em dois anos, obtemos os resultados do nosso trabalho de comunicação e verificamos se nossas intenções foram válidas e em quais lugares devem melhorar. Esta pesquisa é bianual e é feita pela UFJF. Com ela retiramos muitos dos indicadores que utilizamos para o plano de comunicação e para o planejamento

estratégico. A Belgo Juiz de Fora é considerada a melhor empresa para se trabalhar, com 84% de favorabilidade, segundo pesquisa.

10) Como é o contato com a imprensa?

Não é muito rotineiro não. Quanto à corporação Belgo, quem trabalha com as informações é a Central de Belo Horizonte. Já nos eventos promovidos por Juiz de Fora, nós fazemos os contatos com os veículos de comunicação e se pedirem, enviamos release e sugerimos a pauta. Acreditamos que o contato é mais eficaz que o release padronizado, que não deixa que o jornalista vá além na matéria e fiquem presos àquelas informações.

11) Como é o contato com a matriz?

O Centro Corporativo é em Belo Horizonte e é lá que as ações da Belgo Brasil são planejadas. Todas as ações de Juiz de Fora são apresentadas para a aprovação da Central. Mas o que diferencia uma sede da outra é a diretoria local e o lado social, de apoio à comunidade, que foi um aspecto muito explorado na última gestão em que o Cláudio Horta era o presidente.

12) O setor de Comunicação da Belgo é responsável, também, pelo contato com acionistas, clientes e fornecedores?

Como somos uma corporação, o contato com acionistas é feito pela Gerência Corporativa de Relações com Investidores. O contato com clientes é feito pela Diretoria Comercial, na qual inclui Marketing, e ainda pelas Gerências de Programação da Produção e Logística, em cada usina, e pelas Gerências Técnicas (atendimento pré e pós-venda). Fornecedores: temos contato com fornecedores locais.

13) Como é o trabalho do setor de Comunicação em caso de crise da imagem da empresa?

Em caso de crise, até hoje não tínhamos uma fórmula de como agir, até que aconteceram dois acidentes no ano passado. E isso nos motivou a começar a implantação de um plano de contingência. Ele está em processo de criação e com ele vamos saber como agir, a quem procurar, como reportar o fato sem comprometer a imagem da empresa e ter um porta-voz para cada caso.

14) Como seria a Belgo se não houvesse um setor de Comunicação bem estruturado?

Acredito que a Belgo não teria a visibilidade que tem. Perderia em relacionamento e seria uma simples fábrica. Isso porque a comunicação não é restrita apenas a um departamento. É ela que sistematiza as informações em um nível para todos assimilarem. E acredito que o profissional da comunicação usa o conhecimento do processo que ele tem para adequar as oportunidades de melhoria da empresa.

15) Como é avaliado o setor de Comunicação? Há um reconhecimento do trabalho e valorização dos resultados?

Observamos que o público externo reconhece muito o que é veiculado sobre a Belgo e o que é feito. Podem não saber que é o setor de comunicação o responsável, mas o que importa é

reconhecer a marca. É assim que acontece internamente também. Acredito que os outros setores não sabem de todas as ações promovidas pela comunicação, mas a direção tem total conhecimento e valoriza bem o nosso trabalho. O setor de comunicação na verdade dá suporte para que a marca sobressaia, não importando qual setor promoveu. Aqui, por exemplo, as ações da Belgo eram muito personificadas na figura do presidente Cláudio Horta. O nosso papel é fazer a liderança se projetar, juntamente com a marca da empresa.

16) O que é importante para que um setor de Comunicação tenha êxito?

Todo trabalho de comunicação só tem êxito se ele se prende à base e à liderança. Ele tem que ser a ponte que promove o que ambas as partes desejam da empresa. E é a partir daí que vem o reconhecimento do trabalho. Hoje a fronteira ampliou para a comunicação, pois o profissional não tem que atender somente ao patrão e ao empregado. Ele tem conhecer profundamente a empresa e saber o que ela é capaz e onde ela quer chegar. O profissional tem que fazer sempre mais. Esse é o desafio de quem trabalha com comunicação. Hoje em dia, qualquer setor tem que apresentar resultados numéricos, e na comunicação também tem jeito de mensurar os resultados.

Entrevista com Marluce Fajardo – assessora do setor de Comunicação da Belgo Arcelor de Juiz de Fora – em 19/01/2007

1) Por que e quando surgiu o setor de Comunicação da Belgo Juiz de Fora? Quais foram as primeiras ações desenvolvidas?

O Setor de Comunicação existe desde os anos 90 foi criado com a finalidade de trabalhar a Comunicação dentro da comunidade interna. Enquanto ainda era da empresa Mendes Júnior foi solicitado um trabalho de Comunicação interna que foi um jornalzinho, desenvolvido por um jornalista contratado. Foi pedido um plano de Comunicação, que eu implantei. Esses trabalhos foram muito importantes para mostrar a presença da empresa na comunidade e também junto aos empregados. Implantamos, então, os valores organizacionais, a missão e a visão e transmitimos a mensagem que a empresa queria passar.

2) Como é avaliada a evolução do setor de Comunicação desde a sua fundação?

Eu já estou há 19 anos trabalhando com isso e vejo que a Comunicação da Belgo evoluiu muito. A imagem da empresa é amplamente conhecida pela comunidade é o que garante uma pesquisa em que o resultado foi 94% de favorabilidade da empresa perante o público e 100% perante os formadores de opinião, empresas, imprensa, prefeitura, Câmara etc.

3) Como a senhora acredita que seria a Belgo se não houvesse um setor de comunicação bem estruturado como é hoje?

Eu acho que não existe uma grande empresa sem um trabalho de Comunicação. Ele é imprescindível internamente para um trabalho junto à comunidade e ao público externo.

Entrevista com Ricardo Schmidt, diretor de Recursos Humanos da Belgo Arcelor – em 13/01/2007

1) Como é avaliada a presença da comunicação para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da Belgo? Como é este contato?

A área de comunicação é vital na divulgação das práticas e processos em RH, é um fio condutor entre práticas e colaboradores. É um elemento estratégico na concepção da gestão de pessoas.

2) Como a Comunicação contribui para o clima organizacional?

A comunicação divulga de forma oficial as principais informações e práticas do universo da empresa. Isto traz credibilidade fortalecendo a imagem da empresa aproximando o cliente interno do “negócio”.

3) Como a diretoria da empresa avalia o trabalho e os resultados obtidos pelo setor de comunicação?

Os trabalhos desenvolvidos pela comunicação devem estimular o envolvimento do colaborador no que concerne a críticas e sugestões. Quanto maior este envolvimento, maior o comprometimento e, conseqüentemente melhores os resultados e ganhos no processo de gestão.

4) Como o senhor acredita que seria a Belgo se não houvesse um setor de comunicação bem estruturado?

Podemos inferir que faltaria efetividade aos processos de gestão como um todo, pois comunicar é dar vida e assim dinamizar relações!

8) ANEXOS

Materiais coletados nas empresas para enriquecimento da pesquisa e ilustração da teoria apresentada.

9.1) Os materiais identificados no ANEXO A referem-se aos materiais da Acesso.

9.2) Os materiais identificados no ANEXO B referem-se aos materiais da Belgo Arcelor.